

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

**SPECIFIKA SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V KONTEXTU
ČESKÉHO PROSTŘEDÍ**

HABILITAČNÍ PRÁCE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem habilitační práci na téma:

„Specifika sociálního podnikání v kontextu českého prostředí“

vypracovala samostatně za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Liberci, 22. 3. 2018

.....

Podpis autora

Resumé

Habilitační práce pojednává o problematice sociálního podnikání. Sociální podnikání představuje způsob řešení celospolečenských problémů prostřednictvím podnikatelského přístupu. V rámci sociálního podnikání jsou realizovány aktivity se záměrem naplnit veřejně prospěšný cíl často inovativním a nevšedním způsobem. Primární je naplnění sociální mise podniku, přičemž jako prostředek k tomu slouží ekonomická aktivita podniku.

V rámci první kapitoly je představen cíl práce. Cílem práce je diskutovat problematiku a klíčové aspekty sociálního podnikání, jak po stránce teoretické, tak empirické, a přispět tak k hlubšímu poznání této oblasti. K dosažení tohoto hlavního cíle je definováno několik dílčích cílů. Následně navazuje kapitola představující metodický postup a model výzkumu. V rámci modelu výzkumu je definováno několik výzkumných otázek, kterými se text práce dále zabývá.

Teoretická část práce je rozdělena do čtyř kapitol. Kapitola čtyři představuje sociální ekonomiku, její stručný vývoj, charakteristiku a související koncepty. Pátá kapitola se věnuje sociálnímu podnikání. Jsou představeny základní a související pojmy. Diskutuje se oblast definování a v závěru je představen koncept sociálního podnikání v České republice.

Šestá kapitola se zaměřuje na otázku měření přínosu sociálního podnikání. Uvádí vybrané poznámky ke zvolenému tématu a poukazuje na vybrané nástroje měření přínosu. V závěru kapitoly navrhuje autorka ukazatele, které jsou následně využity v praktické části práce.

Poslední teoretická kapitola představuje zpracovanou systematickou literární rešerši. Ta dle jasně stanovených kritérií analyzuje dosavadní publikační aktivitu v oblasti sociálního podnikání, identifikuje oblasti zájmu, trendy a další směry sociálního podnikání. Poskytuje tak obsáhlý přehled dosavadního stavu vědění.

Osmá kapitola prezentuje zpracované dotazníkové šetření mezi veřejností a ukazuje tak pohled veřejnosti na vybrané otázky sociálního podnikání a vnímání tohoto konceptu jako prostředku řešení celospolečenských problémů.

Devátá kapitola představuje obsáhlou analýzu sociálních podniků. Nejdříve prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření, následně v rámci komparace několika dotazníkových šetření v rámci 5 let. Závěrečná část diskutuje databázi sociálních podniků a analyzovaná data těchto podniků.

Desátá kapitola ukazuje pohled odborné veřejnosti na oblast měření přínosu sociálního podnikání a na bariéry rozvoje této oblasti. Tyto výstupy jsou následně využity v jedenácté kapitole. Ta představuje návrh postupu měření prostřednictvím využití input-output analýzy a navrženého souboru ukazatelů.

V závěru práce jsou shrnuta zjištění ve vazbě na stanovené cíle práce a výzkumné otázky. Zároveň je shrnut i přínos práce.

Summary

The habilitation thesis deals with the topic of social entrepreneurship. Social entrepreneurship is a way how to solve social problems by using entrepreneurial approach. Social entrepreneurship activities fulfill social mission very often in an innovative and unusual way. In the focus of social enterprise is social mission. Economic activity and generating profit is only a tool how to fulfill such mission.

The first chapter introduces main aim of the habilitation thesis. The main aim is to discuss the topic and key issues of social entrepreneurship from the theoretical as well as empirical perspective. Hence it could be deepening the recognition of the topic. Several partial aims are defined. The following chapter introduces methodological approaches and model of the research used in the thesis. As a part of the research model several research questions are proposed.

The theoretical part is divided in four chapters. Chapter four introduces social economy, its development, typical attributes and related theoretical concepts. Fifth chapter opens topic of social entrepreneurship. Basic and related aspects are introduced including the question of definition. At the end of this chapter concept of social entrepreneurship in the Czech Republic is introduced.

Sixth chapter is focused on measuring the impact of social entrepreneurship. Several notes and methods of measurement are mentioned. At the end of the chapter a set of indicators is proposed. These proposed indicators are further used in the empirical part of the thesis. Last theoretical chapter focuses on systematic literature review. Publication activity is analyzed based on settled criteria. Furthermore, future trends and topic of interests are proposed. The chapter shows a complex overview of current state of knowledge to the discussed topic.

The chapter eight deals with empirical data gained from the public audience. It shows public opinions about social entrepreneurship and their perception to understand social entrepreneurship as a mean which can solve social problems.

Chapter nine presents a comprehensive analysis of social enterprises based on empirical data including comparison of several surveys during five-year time period. The final part points out a database of social enterprises and their analyzed data.

The chapter ten presents experts' opinion. Experts discuss impact measuring and barriers of social entrepreneurship. Their ideas are further used in the chapter eleven. This chapter introduces proposal of measuring approach based on the input-output analysis and set of indicators.

The last part summarizes results of the thesis in the context of main aim of the thesis and gives recommendations to further research, empirical and pedagogical areas.

Klíčová slova

ekonomický princip	financial principle
environmentální princip	environmental principle
komunita	community
lokální multiplikátor	local multiplier
neziskový sektor	non-profit sector
přínos/dopad	impact
poslání	mission
sociální ekonomika	social economy
sociální podnikání	social entrepreneurship
sociální podnikatel	social entrepreneur
sociální hodnota	social value
sociální princip	social principle
sociální inovace	social innovation
třetí sektor	third sector
ukazatel	indicator
udržitelnost	sustainability
veřejně prospěšný cíl	public beneficial aim
vzdělání	education

Obsah

Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	12
Seznam zkratk	15
Úvod	17
1 Cíl práce	21
2 Metodický postup	23
3 Model výzkumu.....	24
4 Sociální ekonomika	29
4.1 Vývoj sociální ekonomiky v evropském kontextu.....	29
4.2 Vývoj sociální ekonomiky v českém prostředí.....	31
4.3 Charakteristika sociální ekonomiky	32
4.4 Definice sociální ekonomiky.....	34
4.5 Související koncepty.....	38
4.6 Shrnutí, závěry.....	40
5 Sociální podnikání	42
5.1 Charakteristika sociálního podnikání.....	42
5.1.1 Základní a související pojmy	44
5.2 Definice sociálního podnikání, sociálního podniku.....	48
5.2.1 Podnikání, podnikatel versus sociální podnikání, sociální podnikatel	48
5.2.2 Vybrané definice sociálního podnikání	53
5.2.3 Sociální podnik	55
5.3 Sociální podnikání v evropském kontextu	58
5.3.1 Geografické odlišnosti ve vnímání sociálního podnikání	59
5.3.2 Mezinárodní studie a stav sociálního podnikání v evropských zemích	60
5.4 Sociální podnikání v českém prostředí.....	63
5.4.1 Legislativní uchopení.....	64
5.4.2 Podpora sociálního podnikání.....	67
5.4.3 Překážky, výzvy (nejen) českého sociálního podnikání.....	68
5.5 Shrnutí, závěry.....	70
6 Měření přínosu sociálního podnikání	74
6.1 Vybrané poznámky k měření přínosu sociálního podnikání.....	76
6.2 Nástroje měření přínosu sociálního podnikání.....	78

6.3	Závěry, návrh ukazatelů.....	82
7	Systematická literární rešerše	88
7.1	Plán a realizace systematické literární rešerše	90
7.2	Publikační aktivita v oblasti sociálního podnikání.....	93
7.3	Obsahová analýza	98
7.3.1	Oblasti zájmu	104
7.3.2	Trendy, další směry sociálního podnikání	109
7.3.3	Omezení šetření.....	113
8	Veřejnost a sociální podnikání.....	115
8.1	Analýza dat	116
8.1.1	χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, míry kontingence a asociace .	116
8.1.2	Ordinální proměnné a míry závislosti.....	118
8.1.3	Klasifikační stromy	119
8.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	120
8.2.1	Charakteristika respondentů	120
8.2.2	Povědomí veřejnosti o sociálním podnikání.....	121
8.2.3	Vnímání konceptu sociálního podnikání	124
8.3	Shrnutí, závěry	133
9	Sociální podniky v českém prostředí.....	135
9.1	Dotazníkové šetření 2017/2018	136
9.1.1	Charakteristika respondentů	136
9.1.2	Strategie, management sociálních podniků	140
9.1.3	Přínos sociálních podniků	145
9.2	Dotazníkové šetření 2013–2017/2018.....	148
9.3	Adresář sociálních podniků	152
9.3.1	Základní popisná data podniků v České republice	155
9.4	Využívání webových stránek a sociální sítě jako prostředku komunikace ..	163
9.5	Shrnutí, závěry	166
10	Pohled odborné veřejnosti	170
10.1	Metoda Delphi	170
10.2	Realizace výzkumného šetření Delphi	173
10.2.1	První kolo šetření.....	174
10.2.2	Druhé kolo šetření	175
10.2.3	Třetí kolo šetření.....	179

10.3	Shrnutí, závěry.....	184
10.3.1	Bariéry	184
10.3.2	Ukazatele přínosu.....	186
11	Měření přínosu sociálních podniků – návrh přístupu	188
11.1	Input-output analýza	189
11.1.1	Symetrické input-output tabulky	190
11.1.2	Obecný postup výpočtu multiplikátorů	190
11.1.3	Srovnání s multiplikátorem LM3	192
11.1.4	Přehled regionálních multiplikátorů stanovených pro jednotlivé kraje	194
11.1.5	Shrnutí	199
11.2	Navrhované ukazatele	200
11.3	Shrnutí, závěry.....	203
Závěr	204	
Přínosy práce	209	
Seznam použitých zdrojů	211	
Příloha A	231	
Příloha B	234	
Příloha C	239	
Příloha D	240	
Příloha E.....	251	
Příloha F.....	252	
Příloha G.....	254	
Příloha H.....	255	
Příloha CH.....	259	

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model výzkumu.....	24
Obrázek 2: Struktura preempriické fáze výzkumu	25
Obrázek 3: Schéma výzkumných otázek pro téma 1 (sociální podnikání obecně)	26
Obrázek 4: Schéma výzkumných otázek pro téma 2 (sociální podniky v České republice)	27
Obrázek 5: Schéma výzkumných otázek pro téma 3 (přínos sociálních podniků)	28
Obrázek 6: Trojúhelník blahobytu - třetí sektor.....	34
Obrázek 7: Triple bottom line princip	36
Obrázek 8: Společné a kontrastní definování podnikatele a sociálního podnikatele	53
Obrázek 9: Běžné zdroje příjmů sociálních podniků	58
Obrázek 10: Vstup, výstup, výsledek, dopad	77
Obrázek 11: Mapa stakeholderů	84
Obrázek 12: Výzkumná otázka 1 pro téma 1 (sociální podnikání obecně)	90
Obrázek 13: Publikační vývoj od roku 1980 do 2017	94
Obrázek 14: Vybrané oblasti sociálního podnikání	105
Obrázek 15: Struktura respondentů dle věku a pohlaví	120
Obrázek 16: Klasifikační strom - zapojení	132
Obrázek 17: Pořadí důležitosti prediktorů	132
Obrázek 18: Počet zaměstnanců	139
Obrázek 19: Regionální rozložení dotazovaných podniků v jednotlivých letech	149
Obrázek 20: Právní formy respondentů	150
Obrázek 21: Veřejně prospěšný cíl.....	157
Obrázek 22: Box-plot – aktiva 2016	160
Obrázek 23: Průměrný obrat tržeb v tis. Kč	161
Obrázek 24: Box-plot – tržby 2016.....	162
Obrázek 25: Výsledné hodnocení webových stránek	164
Obrázek 26: Hodnocení facebookových stránek	165
Obrázek 27: Návrh postupu – měření přínosu sociálního podnikání.....	188

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podnikatel – definice, charakteristika	50
Tabulka 2: Sociální podnikatel – definice, charakteristika	51
Tabulka 3: Principy sociálního podniku	65
Tabulka 4: Principy integračního sociálního podniku	66
Tabulka 5: Překážky rozvoje sociálního podnikání	69
Tabulka 6: Pozitivní faktory přispívající rozvoji sociálního podnikání	69
Tabulka 7: Výběr nástrojů a metod pro měření přínosu	79
Tabulka 8: Ukazatele ekonomického charakteru	85
Tabulka 9: Ukazatele sociálního charakteru	86
Tabulka 10: Ukazatele environmentálního (místního) charakteru.....	87
Tabulka 11: Plán zpracování SLR.....	90
Tabulka 12: Kritéria výběru.....	92
Tabulka 13: Vylučující kritéria.....	92
Tabulka 14: Analýza výskytu slov v názvu, abstraktu a klíčových slovech publikací	95
Tabulka 15: Analýza nejčastěji publikujících autorů	96
Tabulka 16: Analýza časopisů s nejvyšší frekvencí publikace sledovaného tématu.....	97
Tabulka 17: Analýza nejvíce citovaných článků	98
Tabulka 18: Charakter článků	101
Tabulka 19: Pohled na empirické články.....	102
Tabulka 20: Další sledované atributy.....	103
Tabulka 21: Klastry dle oblasti zájmu	106
Tabulka 22: Schéma asociační tabulky rozšířené o marginální četnosti	117
Tabulka 23: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání a věku	121
Tabulka 24: Ekonomická aktivita respondentů.....	121
Tabulka 25: Povědomí veřejnosti (respondentů) o sociálním podnikání	122
Tabulka 26: χ^2 test nezávislosti - povědomí veřejnosti.....	122
Tabulka 27: Poměr šancí, Yuleovo Q – povědomí veřejnosti (respondenti)	123
Tabulka 28: Setkání respondentů se sociálním podnikáním – kanál.....	123
Tabulka 29: Osobní kontakt s osobou znevýhodněnou na trhu práce	125
Tabulka 30: χ^2 test nezávislosti - osobní kontakt	125

Tabulka 31: Poměr šancí, Yuleovo Q - osobní kontakt	126
Tabulka 32: Hodnocení vlivu zájmových skupin	127
Tabulka 33: Povědomí veřejnosti o sociálním podnikání	127
Tabulka 34: Poměr šancí, Yuleovo Q – povědomí veřejnosti.....	128
Tabulka 35: Vnímání konceptu sociálního podnikání	128
Tabulka 36: Poměr šancí, Yuleovo Q - důležitost sociálního podnikání.....	128
Tabulka 37: Forma preferovaného zapojení	129
Tabulka 38: χ^2 test nezávislosti - zapojení	130
Tabulka 39: Poměr šancí, Yuleovo Q - zapojení	131
Tabulka 40: Právní forma	137
Tabulka 41: Hlavní činnost podniků	137
Tabulka 42: Počet zaměstnanců v roce 2016.....	138
Tabulka 43: Význam zdrojů financování	140
Tabulka 44: Nástroje řízení	141
Tabulka 45: Naplňování cílů	141
Tabulka 46: Poměr šancí, Yuleovo Q - nástroje řízení.....	142
Tabulka 47: Průměrné hodnocení – zájmové skupiny	143
Tabulka 48: χ^2 test nezávislosti – zájmové skupiny	143
Tabulka 49: Poměr šancí, Yuleovo Q - zájmové skupiny	144
Tabulka 50: Bariéry rozvoje sociálního podniku	145
Tabulka 51: Ukazatele – přínos	147
Tabulka 52: Znevýhodněné osoby – počet	150
Tabulka 53: Regionální rozložení sociálních podniků	155
Tabulka 54: Právní forma sociálních podniků	156
Tabulka 55: NACE sekce	156
Tabulka 56: Zaměstnanci ze skupiny znevýhodněných na trhu práce.....	158
Tabulka 57: Vývoj aktiv	159
Tabulka 58: Vývoj aktiv (51 SP)	160
Tabulka 59: Průměrný obrát tržeb – právní formy	161
Tabulka 60: Průměrný EAT	162
Tabulka 61: Postup analýzy webových stránek a Facebooku	163
Tabulka 62: Průměrné hodnocení webových stránek	164
Tabulka 63: Výhody a nevýhody metody Delphi	172
Tabulka 64: Ukazatele ekonomického charakteru – druhé kolo	176

Tabulka 65: Ukazatele environmentálního/místního charakteru – druhé kolo	177
Tabulka 66: Ukazatele sociálního charakteru – druhé kolo.....	177
Tabulka 67: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnější) – druhé kolo	178
Tabulka 68: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnitřní) – druhé kolo.....	179
Tabulka 69: Ukazatele ekonomického charakteru – třetí kolo.....	181
Tabulka 70: Ukazatele environmentálního (místního) charakteru – třetí kolo	181
Tabulka 71: Ukazatele sociálního charakteru – třetí kolo	182
Tabulka 72: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnější) - třetí kolo.....	183
Tabulka 73: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnitřní) - třetí kolo	184
Tabulka 74: Bariéry sociálního podnikání – komparace	185
Tabulka 75: Hodnocení bariér sociálními podniky.....	186
Tabulka 76: Odvětví ekonomiky a jejich označení používané v SIOT	194
Tabulka 77: Regionální multiplikátory jednotlivých odvětví	195
Tabulka 78: Výše obratu (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží) skupin podniků rozčleněných dle krajů a odvětví (v tis. Kč)	196
Tabulka 79: Celkové dopady činnosti sociálních podniků v roce 2015 na ekonomiku ČR (v tis. Kč)	198
Tabulka 80: Výše nepřímých dopadů (v tis. Kč)	198
Tabulka 81: Ekonomické ukazatele – komparace.....	201
Tabulka 82: Environmentální (místní) ukazatele – komparace	201
Tabulka 83: Sociální ukazatele – komparace	202

Seznam zkratek

CBA	Cost-benefit analysis (analýza nákladů a přínosů)
CEA	Cost-effectiveness analysis (analýza nákladové efektivity)
CIRIEC	International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSP	České sociální podnikání
EU	Evropská unie
EAT	Čistý zisk
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
LM3	Lokální multiplikátor 3
MIF	Measuring Impact Framework
MCDA	Multi-criteria Decision Analysis (multikriteriální rozhodovací analýza)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
OASIS	Ongoing Assesment of Social Impacts
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OR	Poměr šancí (Odds ratio)
PSIA	Poverty Social Impact Assesment
PPP	Public Private Partnership
ROA	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SAA	Social accounting and auditing (sociální účetnictví a audit)
SCBA	Social Cost-Benefit Analysis (analýza sociálních nákladů a přínosů)
SIA	Social Impact Assesment
SIOT	Symetrické input-output tabulky
SLR	Systematická literární rešerše
SP	Sociální podnik/sociální podnikání
SROI	Social Return On Investments (sociální návratnost investic)
SVA	Stakeholder Value Added (přidaná hodnota pro stakeholdery)

USA	Spojené státy americké
WoS	Web of Science

Úvod

Sociální podnikání se řadí mezi globální fenomén poslední doby. Představuje jednu z možností, jak řešit ekonomické, sociální a environmentální otázky ve společnosti. Tento koncept je postaven na principu bottom-up, je tedy zaměřen lokálně, ať již využitím zdrojů, či řešením lokálních problémů a potřeb lokální komunity. Za rozkvětem tohoto konceptu stojí řada osobností. Celosvětově je známý Muhammad Yunus, zakladatel Grammen Bank a držitel Nobelovy ceny míru, či Bill Drayton, zakladatel globální organizace Ashoka a jedna z nejznámějších postav, která se zasloužila o rozšíření termínu „sociální podnikatel“.

Koncept sociálního podnikání má v dnešní společnosti velké opodstatnění a počet sociálních podniků v České republice roste rok od roku¹. Přesto nejde o záležitost poslední doby, kořeny sociálního podnikání sahají přibližně několik desítek let zpátky, jen nebyly od počátku označovány za sociální podnikání (Dees, 1998b). Zájem o tuto oblast projevuje nejen akademická, ale i odborná veřejnost v tuzemském i mezinárodním měřítku. Přetrvávající pozornost věnovaná těmto aktivitám vede logicky ke zvyšujícímu se zájmu, a hlavně potřebě mít k dispozici adekvátní a kvalitní teoretický i praktický rámec tohoto konceptu. Mnoho aspektů bylo již teoreticky i prakticky prozkoumáno (mnohdy s nejednotným výsledkem) a mnoho jich stále čeká na jasné vysvětlení. Tento fakt například vysvětluje i skutečnost, proč se sociální podnikání dosud ještě nedočkalo jasné definice (Beugré, 2016).

V současném světě nejsou v podnikání měřítkem úspěchu pouze finanční ukazatele, ale stále více nabývají na váze environmentální a sociální aspekty podnikatelské činnosti. Pragmaticky řečeno, sociální podnikání pracuje s metodami „vypůjčenými“ ze světa businessu, přičemž se snaží řešit slabá místa, problémy. Toto řešení se stává čím dál tím více populární především mezi lidmi, kterým nejsou lhostejné sociální či environmentální otázky. Ti, se stávají buďto podporovateli, klíčovými stakeholdery v tomto procesu, či přímo sociálními podnikateli. Položte si otázku: *„Kdo je to tedy sociální podnikatel? Čím se odlišuje?“* Vedou se akademické i odborné debaty, zda se sociální podnikatel odlišuje od podnikatele takového, jak je dosud znám a chápán (například Choi, Majumdar, 2014; Austin

¹ Aktuální počet viz příloha CH.

et al., 2006). Stejně tak se vedou debaty o tom, jak prokázat přínos sociálního podnikání a jak podpořit rozkvět těchto aktivit (například Maas, 2008; Harding, 2004).

Sociální podnikatelé jsou schopni vytvářet přidanou hodnotu novými způsoby a kombinováním různých zdrojů, přičemž sledují veřejně prospěšné cíle, ať už v podobě pomoci osobám znevýhodněným na trhu práce, či v podobě jiných aktivit sledující naplnění veřejně prospěšného zájmu. Příklady sociálních podniků se začínají hojně vyskytovat jak ve vyspělých, tak v rozvíjejících se ekonomikách. Význam, praxe, ale i řízení sociálního podnikání se může lišit země od země. Tradiční koncept podnikání a koncept sociálního podnikání mají mnoho společného, ale také mnoho rozdílného. Sociální podnikání může nabývat různých podob od čistě filantropické podoby až po určitý hybridní model. Nicméně, naplnění sociální mise představuje centrální bod těchto podnikatelských aktivit. Sílící význam sociálního podnikání otevírá prostor pro diskusi nad tímto konceptem a vznášejí několik otázek týkající se jak teoretických, tak praktických aspektů. Nastavení zrcadla těmto otázkám může přinést odpovědi například na to, jak je tento podnikatelský přístup vnímán veřejností, s čím bojují samotní sociální podnikatelé, či veřejní činitelé, a jak celkově tento koncept podpořit v jeho rozkvětu.

Předložená habilitační práce *Specifika sociálního podnikání v kontextu českého prostředí* vychází z dlouholetého odborného zájmu autorky o oblast podnikání a jeho jednotlivé aspekty. Práce navazuje na publikační, výzkumnou, ale také i praktickou činnost autorky, která se často setkává s klíčovými zájmovými skupinami činnými v této oblasti.

Habilitační práce je koncipována tak, aby jednotlivé výstupy vedly k naplnění hlavního a dílčích cílů. Text je standardně rozdělen na teoretickou a praktickou část, přičemž jednotlivé části práce na sebe logicky navazují. Úvodní kapitoly představují cíl práce, metodiku zpracování a model výzkumu. Následně navazuje teoretická část, která poskytuje jak základní seznámení s klíčovými a souvisejícími pojmy, tak i komplexnější pohled na vybrané oblasti studované problematiky. Teoretická část je zaměřena na oblast definování sociálního podnikání, podniku v mezinárodním i českém měřítku, identifikaci překážek a výzev sociálního podnikání, diskusi nad problematikou měření přínosu sociálního podnikání. Další část teoretické práce představuje pohled na problematiku sociálního podnikání perspektivou systematické literární rešerše. Zpracovaná systematická literární rešerše přispívá do oblasti teoretických vědomostí prostřednictvím souhrnné identifikace

dosavadních intelektuálních znalostí v rámci zkoumaného tématu. Identifikuje různé směry oblasti zájmu tohoto konceptu včetně návrhů budoucího vývoje výzkumu.

Empirická část přináší následně informace z prostředí českého sociálního podnikání, přičemž snahou empirické části práce je reagovat i na vybrané teoretické poznatky a konfrontovat je s reálnou situací. Tato část je zpracována dostatečně komplexně tak, aby bylo umožněno získat přehledné poznatky o situaci sociálního podnikání v České republice (ČR) ze strany vybraných stakeholderů² v oblasti sociálního podnikání. Konkrétně se jedná o veřejnost, samotné sociální podniky, odbornou sféru zabývající se teoreticky i prakticky oblastí sociálního podnikání. Je také prakticky diskutována oblast měření a dochází k navržení vybraných metrik měření přínosu sociálního podnikání.

Empirická část je rozdělena na 4 základní oblasti (kapitola 8 – až 11). První část se identifikuje povědomí veřejnosti o tématu sociálního podnikání. Získává se tak pohled a názor veřejnosti na tuto problematiku. Následně navazuje kapitola věnující se samotným sociálním podnikům, jejich celkové analýze, ale i jejich postoji na vybrané aspekty sociálního podnikání. Je zpracováno šetření, které identifikuje aktuální stav sociálních podniků. Na toto šetření navazuje souhrnný pohled na jejich vývoj za několik posledních let prostřednictvím analýzy dotazníkových šetření v období 2013–2017/2018. Poslední část této kapitoly představuje práce s adresářem sociálních podniků v České republice. Jako základ byl použit adresář sociálních podniků ve vlastnictví organizace P3 – People, Planet, Profit³, se kterou autorka spolupracuje. Tento adresář byl aktualizován, očištěn již o neaktuální kontakty, nebo o ty, které nebylo možné identifikovat jako sociální podnik. Posléze byl doplněn o nové sociální podniky, které byly prostřednictvím několika způsobů autorkou identifikovány. Takto upravený adresář byl doplněn o několik základních kritérií⁴ tak, aby poskytoval rychlý a základní přehled o aktivitách sociálních podniků v Čechách. Současně byla získána i finanční data k identifikovaným sociálním podnikům. Následně byla provedena analýza a syntéza získaných kvalitativních i kvantitativních dat sociálních podniků.

² Stakeholder = zájmová skupina.

³ Od konce ledna 2018 je adresář k dispozici v nové (grafické) podobě na <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/adresar-socialnich-podniku>.

⁴ Viz příloha CH – jedná se například region, NACE, webové stránky atd. Kompletní databáze v příloze na CD.

V neposlední řadě je zkoumán názor odborné veřejnosti prostřednictvím metody Delphi. Odborníci měli za úkol identifikovat vhodné ukazatele pro oblast měření přínosu sociálního podnikání a zároveň diskutovat bariéry sociálního podnikání.

Na závěr empirické části práce je představena kapitola navazující nejen na výsledky teoretické rešerše, ale i na výsledky empirického šetření. Prostor je věnován otázce přínosu sociálního podnikání a jeho prokázání, přičemž je představena input-output analýza, která je doplněna možným návrhem postupu měření přínosu aktivit sociálního podnikání včetně návrhu vhodných ukazatelů.

V závěru jsou shrnuty zjištěné poznatky, jak z teoretické, tak z empirické oblasti, které vedou k naplnění hlavního i dílčích cílů práce. Zároveň jsou prezentovány přínosy práce jak pro oblast vědeckou, empirickou, tak i pro oblast pedagogickou.

1 Cíl práce

Hlavním cílem habilitační práce je diskutovat problematiku a klíčové aspekty sociálního podnikání, jak po stránce teoretické, tak po stránce empirické, a přispět tak k hlubšímu poznání této oblasti. K dosažení tohoto hlavního cíle definovala autorka několik **dílčích cílů**. Tyto cíle je možné rozdělit na dvě skupiny, na dílčí cíle teoretické a dílčí cíle empirické.

Dílčí cíle **teoretické** jsou následující:

- Vypracovat teoretická východiska oblasti sociální ekonomiky a sociálního podnikání.
- Diskutovat definování oblasti sociálního podnikání.
- Charakterizovat sociální podnikání v České republice a zhodnotit jeho překážky a výzvy.
- Vymezit problematiku měření přínosu sociálního podnikání, jeho nástroje a navrhnout vhodné ukazatele měření.
- Zpracovat systematickou literární rešerši mapující problematiku sociálního podnikání dle stanovených kritérií.
- Zanalyzovat a zhodnotit údaje získané prostřednictvím zpracované systematické literární rešerše a identifikovat oblasti zájmu a budoucího směru výzkumu.

Dílčí cíle **empirické** jsou následující:

- Zmapovat a zhodnotit povědomí a vnímání veřejnosti o sociálním podnikání prostřednictvím vlastního výzkumného šetření.
- Identifikovat a zhodnotit přístup a postoj sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podniku a sociálního podnikání obecně.
- Dle základních podkladů z adresáře organizace P3 – People, Planet, Profit sestavit a doplnit databázi sociálních podniků.
- Zanalyzovat databázi sociálních podniků v České republice a vytvořit závěry z této analýzy.
- Diskutovat problematiku měření přínosu sociálního podnikání a bariéry rozvoje sociálního podnikání s odbornou veřejností prostřednictvím Delphi metody.
- Představit a zpracovat input-output analýzu jako jednu z možností ukazující lokální ekonomický přínos sociálních podniků.

- Na základě provedených empirických šetření představit návrh pro měření přínosu sociálních podniků a tím přispět k diskusi nad měřením přínosu aktivit sociálního podnikání obecně.

2 Metodický postup

V průběhu celé práce je využita řada metod a postupů práce. S ohledem na téma práce pracuje autorka jak s primárními, tak se sekundárními daty prezentovanými například odbornými studiemi, texty či výstupy z vlastních výzkumných šetření. Data pro empirický výzkum byla získána především prostřednictvím dotazníkových šetření, metodou expertního odhadování, analýzou webových stránek, sociální sítě a práce s databázemi sekundárních dat.

Metodický postup lze stručně shrnout prostřednictvím následujících metod (vybrané postupy jsou případně podrobněji popsány u příslušných kapitol zabývajících se konkrétně jednotlivými dílčími cíli):

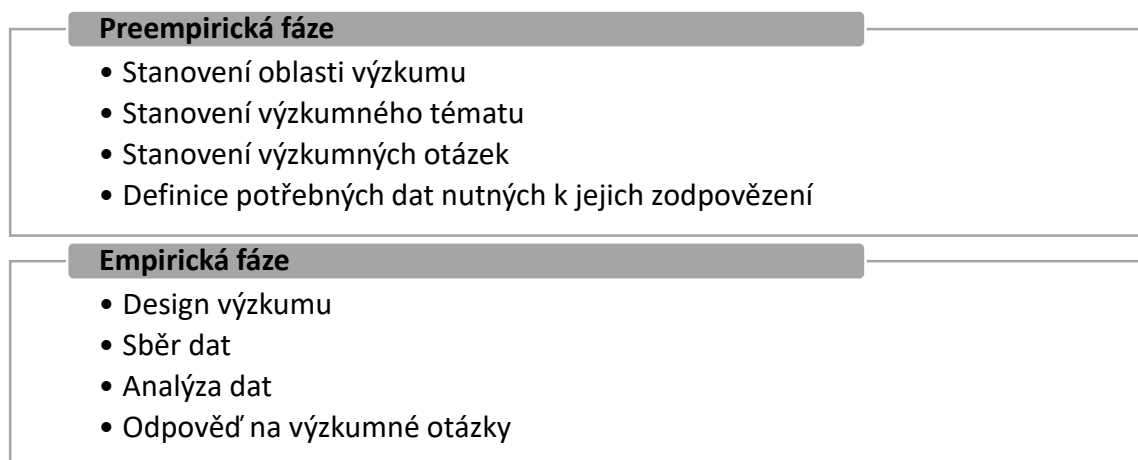
- **Analýza a syntéza primárních a sekundárních zdrojů** – použito v rámci teoretické (převážně sekundární zdroje) i empirické části práce (sekundární i primární zdroje).
- **Deskriptivní přístup včetně deskriptivní statistiky** - použito v rámci zpracované systematické literární rešerše a hodnocení výsledků empirické části práce, především v případě analýzy adresáře sociálních podniků, dále u analýzy dotazníkového šetření veřejnosti a sociálních podniků.
- **Komparace** – použito v rámci teoretické části práce a ve vybraných částech empirického šetření.
- **Statistické zpracování dat** – použity vybrané statistické metody pro analýzu nominálních a ordinálních dat.
- **Input-output analýza** – použito pro zhodnocení dopadu sociálních podniků na ekonomiku regionů.
- **Metoda indukce** – využito v případě zobecnění poznatků získaných prostřednictvím dotazníkových šetření a zároveň v rámci systematické literární rešerše.
- **Metoda dedukce** – využito v případě návrhu ukazatelů/indikátorů měření přínosu sociálních podniků.

3 Model výzkumu

Předložený výzkum je postaven na základech smíšeného výzkumu. Jde o kombinaci kvantitativního i kvalitativního přístupu výzkumu. V případě kombinování kvantitativního a kvalitativního způsobu získávání dat musí být jasné, jaké výzkumné otázky budou vyžadovat kvantitativní data, jaké kvalitativní data a jaké oba typy dat. Smíšený výzkum kombinuje jak výhody kvalitativního, tak výhody kvantitativního výzkumu. Mezi výhody kvalitativního výzkumu patří především skutečnost, že je možné kvalitně popsat kontext a zdůraznit zachycení probíhajících procesů. Mezi výhody kvantitativního výzkumu lze zařadit například fakt, že jsou data získávána strukturovaným způsobem, nebo například že umožňuje zobecňovat výsledky (Hendl, Remr, 2017).

Model výzkumu rozděluje Punch (2015) na preempirickou a empirickou fázi. Obrázek 1 znázorňuje jednotlivé kroky výzkumu v těchto dvou fázích.

Obrázek 1: Model výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování dle Punch (2015)

V modelu je kladen důraz na **výzkumné otázky**. Postup s využitím výzkumných otázek je výhodný v tom, že výzkumná otázka (především již specifická výzkumná otázka) představuje konkrétní a detailní zaměření. Lze ji přímo zodpovědět a ukazuje na data, která jsou pro odpověď potřebná (Punch, 2015). Význam výzkumných otázek považují za ústřední složku procesu návrhu výzkumu také například Brink a Wood (1994).

Model výzkumu v této práci je stanoven na konceptu **obecných výzkumných otázek (VO)** a následně **specifických výzkumných otázek (SVO) bez definování hypotéz**. Ty jsou v rámci

statistického zpracování definovány pouze selektivně u vybraných specifických výzkumných otázek. Punch (2015), stejně tak i Hendl a Remr (2017) nevidí logický rozdíl mezi zodpovídáním výzkumných otázek a testováním hypotéz, pokud se uvažuje o tom, jaká data je potřeba získat a jak se budou analyzovat. Uvedení hypotéz může být aplikováno například pouze na vybrané téma, v rámci shrnutí, propojení výzkumného tématu. Autorka se domnívá, že stanovení hypotéz u každého výzkumného tématu a otázky by nebylo přínosné, naopak větší prostor pro kvalitní zpracování výzkumu poskytuje model výzkumu na úrovni specifických výzkumných otázek.

Strukturu preempirické fáze výzkumného šetření charakterizuje obrázek 2. Na obrázku 2 je zřetelné rozdělení výzkumu do jednotlivých fází od oblasti výzkumu až po stanovení obecných výzkumných otázek (specifické jsou uvedeny v textu dále). Do tohoto modelu výzkumu se zahrnuje i teoretická část výzkumu v podobě systematické literární rešerše, kde došlo také ke stanovení výzkumné otázky.

Celkově byla zvolena **tři témata výzkumu**. První téma se věnuje problematice sociálního podnikání obecně z hlediska teoretického a následně z hlediska empirického prostřednictvím pohledu veřejnosti. Druhé téma se věnuje sociálním podnikům v České republice. Třetí téma se věnuje přínosu sociálních podniků.

Obrázek 2: Struktura preempirické fáze výzkumu

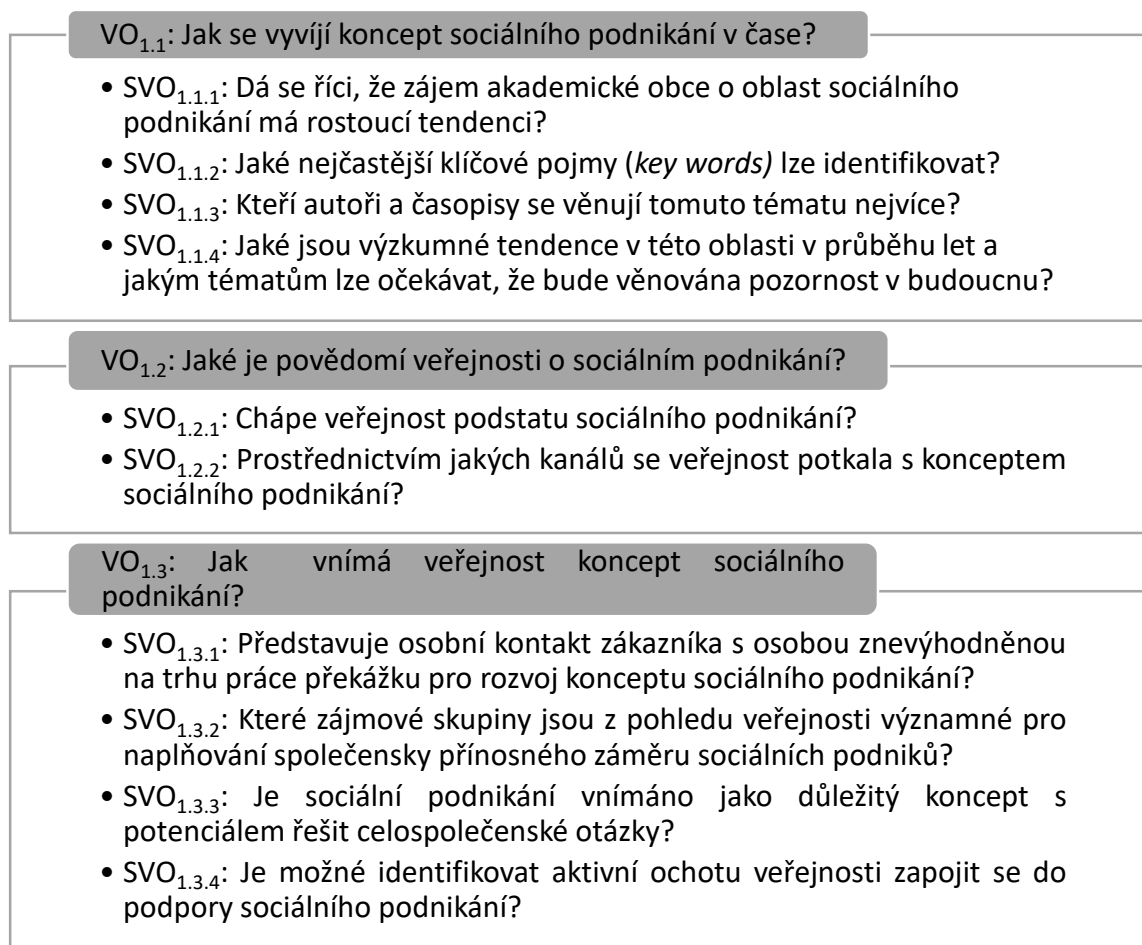
Oblast výzkumu: Sociální podnikání	
Téma 1: Sociální podnikání obecně	VO _{1.1} : Jak se vyvíjí koncept sociálního podnikání v čase? VO _{1.2} : Jaké je povědomí veřejnosti o sociálním podnikání? VO _{1.3} : Jak vnímá veřejnost koncept sociálního podnikání?
Téma 2: Sociální podniky v České republice	VO _{2.1} : Jaký je přístup a postoj sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podniku a sociálního podnikání obecně? VO _{2.2} : Co lze říci o sociálních podnicích v České republice z hlediska jejich charakteristiky?
Téma 3: Přínos sociálních podniků	VO _{3.1} : Jak lze přispět k problematice měření přínosu sociálních podniků?

Zdroj: vlastní, 2018

Jednotlivá témata jsou dále rozebrána včetně dekompozice obecných výzkumných otázek na specifické výzkumné otázky. Specifické mají v porovnání s obecnými tu výhodu, že jsou již více přímočařejší, detailnější a konkrétnější (Punch, 2015).

Obrázek 3 ukazuje zaměření **specifických výzkumných otázek pro téma 1**. První výzkumná otázka je diskutována v teoretické rovině, druhá a třetí se zaměřuje na názor veřejnosti. Ten je zjištěn prostřednictvím dotazníkového šetření. Šetření je zaměřeno na povědomí veřejnosti o konceptu a vnímání konceptu veřejností. Je vhodné podotknout, že vnímání se chápe dle Kotlera a Kellera (2013) jako proces, kdy si jedinec uspořádává, interpretuje přicházející informace, aby si vytvořil smysluplný obraz o světě. Vnímání nezávisí jen na fyzických podnětech, ale je podmíněnou i kulturou, sociálním prostředím (Mikuláščík, 2010).

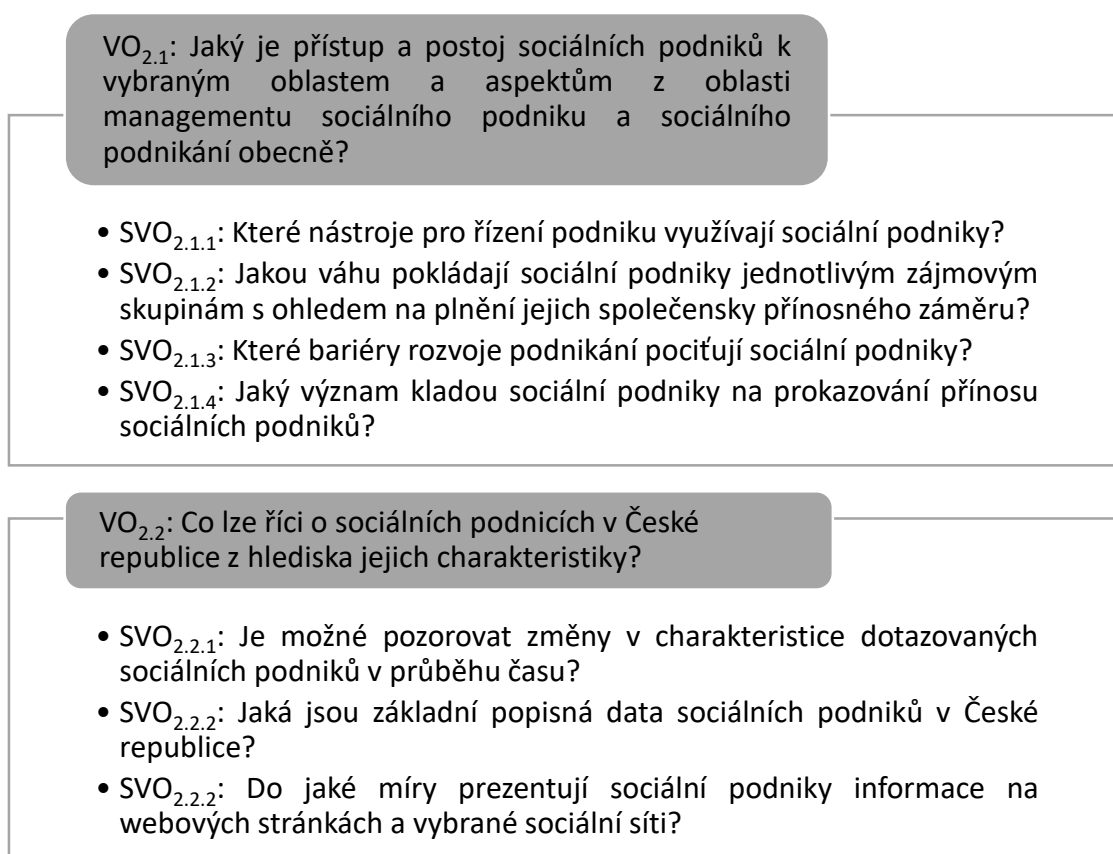
Obrázek 3: Schéma výzkumných otázek pro téma 1 (sociální podnikání obecně)



Zdroj: vlastní, 2018

Obrázek 4 ukazuje zaměření **specifických výzkumných otázek pro téma 2**. V tomto případě je pozornost věnována informacím získaným prostřednictvím dotazníkových šetření a dále díky analýze adresáře sociálních podniků. Část práce je věnována postoji a přístupu sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podniku a sociálního podnikání obecně. Postoj je chápán jako hodnocení lidí, objektů a myšlenek a objevuje se v řadě mezioborových disciplín (Aronson et al., 2005).

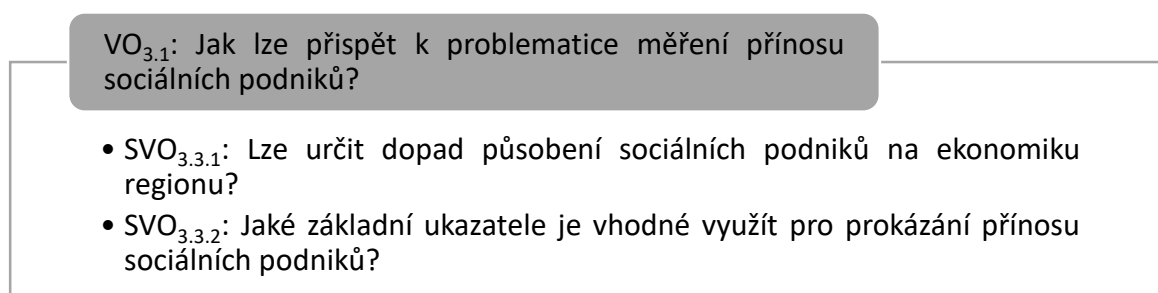
Obrázek 4: Schéma výzkumných otázek pro téma 2 (sociální podniky v České republice)



Zdroj: vlastní, 2018

Na závěr obrázek 5 ukazuje **výzkumné otázky k tématu 3**. Výzkumným cílem této oblasti je diskutovat přínos sociálních podniků a možnosti jeho prokazování. V rámci této oblasti se v úvahu berou také reálné možnosti samotných sociálních podniků. Pro zpracování této části práce je využito především dotazníkového šetření mezi sociálními podniky, Delphi šetření provedené mezi odborníky na sociální podnikání a vlastní analytické práce se sekundárními daty.

Obrázek 5: Schéma výzkumných otázek pro téma 3 (přínos sociálních podniků)



Zdroj: vlastní, 2018

4 Sociální ekonomika

Následující kapitola se věnuje úvodu do problematiky sociálního podnikání, respektive sociální ekonomiky. Sociální ekonomiku lze chápat jako zastřešující pojem pro koncept sociálního podnikání. Jsou zmíněny základní fakta týkající se historického vývoje sociální ekonomiky jak z mezinárodního (evropského) hlediska, tak v českém prostředí. Dále je uvedena charakteristika sociální ekonomiky, související koncepty a diskutuje se definice sociální ekonomiky. Na závěr této kapitoly je uvedeno shrnutí, které upozorňuje na nejdůležitější fakta včetně shrnutí komentáře autorky.

4.1 Vývoj sociální ekonomiky v evropském kontextu

Sociální ekonomika je termín, se kterým se lze setkat již dlouhou dobu. Defourny, Develtere (2009) označují výstižně sociální ekonomiku za „*dítě nutnosti*“⁵ a zdůrazňuje tímto přirovnáním fakt, že tato oblast bývá zpravidla výstupem určitého tlaku vyplývajícího z významných a neuspokojených potřeb upozorňující na akutní problémy společnosti.

Je známým faktem, že tento termín použil jako první v roce 1830 ekonom Charles Dunoyer⁶ (Dohnalová, Průša et al., 2011). Vznik a vývoj sociální ekonomiky se datuje přibližně od 18. století, přičemž za tehdejší páteř těchto aktivit se považovaly spolky,⁷ družstva⁸ a vzájemně prospěšné společnosti.⁹ Rozmach těchto aktivit je spojen s industriálním rozvojem společnosti a s následnou reakcí sociálně ohrožených/vyloučených skupin osob, které iniciovaly rozvoj této oblasti. Aktivita podporující rozmach sociální ekonomiky se v různých částech Evropy začaly objevovat ke konci 18. a během 19. století.

Například ve Velké Británii se první zajímavé náznaky objevily na počátku 19. století jako spontánní reakce dělníků na tvrdé životní podmínky. Mezi významnou osobnost, která se ve Velké Británii zasadila o rozvoj této myšlenky (především prostřednictvím družstevního přístupu) patřil William King (Birchall, 1994). V Německu došlo k boomu tohoto konceptu

⁵ *Child of necessity*.

⁶ Charles Dunoyer – francouzský liberální ekonom.

⁷ Je možné najít široké spektrum organizací spolkového typu s naprosto odlišnou orientací.

⁸ Družstva mají rozsáhlou historii. Existují různé typy družstev (bytová, úvěrová, pojišťovací atd.).

⁹ Princip těchto společností je postaven na členství. Společnost je založená za účelem vzájemné podpory svých členů. Společnost je vlastněna členy, kteří jsou zároveň zákazníci. Jejich hlasy mívají stejnou váhu (bez ohledu na výši jejich členského vkladu). Jednalo se například o místní pojišťovací či jiné finanční instituce. Z mezinárodního hlediska je možné hovořit o různých právních typech, ale všem je společná vzájemná prospěšnost.

přibližně od poloviny 19. století za podpory Ludwiga Gall, Friedricha Harkorta, nebo Stephana Borna. Pravděpodobně největšího rozkvětu se sociální ekonomika dočkala ve Francii, a to přibližně od poloviny 19. století a je spojena se jmény jako Claude-Henri de Saint-Simon či Jean-Phillipe Buchez (Monzón, Ávila, 2012).

Sociální ekonomika doznala v Evropě silné reorientace ve druhé polovině 19. století prostřednictvím Johna Stuarta Milla a Leona Walrase. Mill diskutuje výhody a nevýhody zaměstnaneckých družstev¹⁰ a zároveň se významně zasadil o první zákon na světě, který se snažil regulovat družstevní fenomén. Walras pozměnil původní pohled na sociální ekonomiku. Jeho pohled kombinuje ekonomickou aktivitu a sociální bohatství redistribuované mezi jednotlivce a stát.¹¹

Po druhé světové válce zaznamenal koncept sociální ekonomiky trhliny. V západní Evropě byl upřednostňován tradiční, kapitalistický sektor a veřejný sektor. Sociální stát¹² posunul sociální ekonomiku do pozadí. Mění se hospodářská politika vyspělých zemí, což v kombinaci sociálního státu přinášelo negativní důsledky jako malá pružnost vlád či velká byrokratizace. Dochází k útlumu průmyslu a expanduje sektor služeb. Trh práce čelí vysoké vlně poptávky po zaměstnání. Společně se specifickým demografickým vývojem pak tyto změny způsobily silné tlaky na sociální stát, se kterými se nepočítalo a nebyl na to tento systém připraven (Tučková, Hauge et al, 2016). V zemích střední a východní Evropy napojené na Sovětský svaz hrála pro změnu roli centrálně plánovaná ekonomika (Monzón, Ávila, 2012). Subjekty zastupující sociální ekonomiku (především družstva) existovaly, nicméně jejich podstata a principy byly narušeny (Tučková, Hauge et al., 2016).

Sociální ekonomika, tak jak je vnímána v současnosti, se začala znovu formovat s již zmiňovanou krizí sociálního státu. Sociální stát nebyl schopen řešit zcela problémy jako dlouhodobá nezaměstnanost či sociální vyloučení (Tučková, Hauge et al. 2016). Rozvoj se datuje přibližně okolo roku 1970 a je silně propojen s iniciativami probíhajícími ve Francii (Monzón, Ávila, 2012).¹³ Koncept je spojován s principy třetího sektoru.¹⁴ Defourney (1999) uvádí, že v tehdejší době začali lidé objevovat, nebo znovuobjevovat, tuto oblast, která

¹⁰ Ve své knize *Principles of Political Economy: With Some of Their Applications to Social Philosophy*, 1870.

¹¹ *Études d'Économie Sociale: théorie de la répartition de la richesse sociale*, 1986.

¹² Termín sociální stát (*welfare state*) je složité definovat, v literatuře je možné se setkat s různým vysvětlením. Večeřa (2001, str. 26) se odkazuje na definici Theones: „Sociální stát je typem společnosti, ve které vláda na sebe převezme odpovědnost za ekonomickou, sociální a politickou prosperitu svých občanů.“

¹³ Spojeno se vznikem asociace *National Liaison Committee for Mutual, Cooperative and Associative Activities*

¹⁴ Pojem třetí sektor vysvětlen v textu dále.

existuje vedle privátní a veřejné sféry. Odkazuje se především na silnou iniciativu Francie,¹⁵ která v širší míře začala diskutovat sociální ekonomiku a zakotvila ji i do své legislativy. V moderní historii sociální ekonomiky je nutné upozornit na Chartu sociální ekonomiky, která byla sepsána v roce 1980 a definuje sociální ekonomiku jako organizace, které nepřísluší veřejnému sektoru, operující demokraticky a se členy, kteří mají stejná práva a povinnosti včetně částečného podílu na vlastnictví a distribuci zisku. Zisk se přerozděluje v rámci dalšího vývoje organizace a zvýšení úrovně služeb poskytovaných svým členům a společnosti (Monzón, Ávila, 2012). V roce 1981 byl výraz sociální ekonomika¹⁶ přijat a zaveden do francouzské legislativy. Následně se začaly objevovat další iniciativy v podobě zpráv, reportů a dalších ekonomických textů, které se snažily ukotvit koncept sociální ekonomiky.¹⁷

4.2 Vývoj sociální ekonomiky v českém prostředí

Při pohledu na stručný historický exkurz do českého prostředí, lze konstatovat, že sociální ekonomika má poměrně hluboké kořeny především na venkově. Česká hospodářská i kulturní identita na území Habsburské říše byla formována prostřednictvím různých dobrovolných aktivit, občanských společností, výrobních družstev, kampeliček, navazovalo se na tradice, vzájemnost, solidaritu (Dohnalová et al., 2012).

Mezi známé osobnosti, které zastávaly principy solidarity, základních principů sociální ekonomiky a přispěly k zakládání družstev či obdobných forem patřil například František Cyril Kampelík,¹⁸ nebo František Ladislav Chleborád či národohospodář Karel Engliš. Nelze také opomíjet podporu Tomáše Garrigua Masaryka. Pro dobu mezi první a druhou světovou válkou byl typický vysoký počet spolků, družstev či vzájemných společenství. Zároveň se začala i rozvíjet vlna filantropická, vznikaly významné nadace, rozšiřovaly se činnosti charitativních a dobročinných spolků s cílem mírnit válečné následky. Tato činnost byla logicky utlumena s příchodem druhé světové války. Následně byla obnovena v poválečných letech, nicméně s rokem 1948 se původní myšlenka těchto institucí pomalu potlačovala. S

¹⁵ Ve Francii má koncept sociální ekonomiky skutečně silnou tradici. Bývá spojován s termínem solidární ekonomika. Tu lze chápat jako aktivity přispívající k demokratizaci ekonomik prostřednictvím zapojení občanů a má dvojí funkci, nabízet produkty a služby a vytvářet sociální vazby (solidaritu) mezi členy sociálních skupin a solidaritu mezi skupinami a společností (Tučková, Hauge et al., 2016).

¹⁶ Vychází z francouzského *l'économie sociale*.

¹⁷ Například *Report on European Social Model for the Future*, 2005.

¹⁸ Spojen se vznikem spořitelních a úvěrních venkovských záložen, tzv. „kampeliček“.

nástupem centrálně řízené ekonomiky došlo k vytváření nových forem družstev a k potlačení dosavadních tradičních družstev. Zároveň bylo potlačeno hned několik typických prvků sociální ekonomiky, jako je demokratické řízení, nezávislé řízení či autonomie v rozhodování (Dohnalová et al., 2012; MSPV, 2009).

Po roce 1989 se začalo navazovat na původní tradici, obnovovala se postupně spolková i nadační činnost. Začaly vznikat občanská družení, nadace, obecně prospěšné společnosti či nadační fondy. V případě družstev se začalo pracovat na přijetí mezinárodních družstevních standardů. Odborná veřejnost diskutovala více koncept sociální ekonomiky. Začíná se rozvíjet podoba moderní sociální ekonomiky.¹⁹ Získávaly se informace ze zahraničních zdrojů jako z OECD či z EU. Budovaly se rozličné pracovní, expertní skupiny, pilotní projekty, které měly mimo jiné za úkol zmapovat oblast sociální ekonomiky a snažit se ji uchopit v českých podmínkách. Dohnalová, Průša et al. (2011) zmiňují celosvětovou konferenci konanou v Praze v roce 2002. Ta byla speciální tím, že Praha byla první zemí střední a východní Evropy, kde se konala konference o sociální ekonomice. Výstupem této konference byla tzv. Pražská deklarace, ve které se upozorňuje na vágnost definice sociální ekonomiky, ale zároveň se jí připouští charakteristické prvky jako demokracie, solidarita. Stále ovšem probíhá debata o tom, co vlastně sociální ekonomika představuje, potažmo sociální podnikání. Jaký přínos má, jaký koncept je nejvhodnější a jakým způsobem tyto aktivity podporovat.

4.3 Charakteristika sociální ekonomiky

Sociální ekonomiku lze charakterizovat různými směry. Podnět ke vzniku sociální ekonomiky dala existence nerovnosti vznikající v důsledku fungování tržního mechanismu. Tyto nerovnosti vznikají nejen mezi jednotlivci, ale i sociálními skupinami či regiony. Současný koncept sociální ekonomiky se **snaží uchopit a řešit problémy dnešní doby** jako je zaměstnanost osob vyloučených z trhu práce, řešení lokálních potřeb a problémů prostřednictvím lokálních zdrojů ideálně se zřetelem na environmentální principy.

¹⁹ Tomuto rozvoji předcházela neúspěšná snaha úvěrových družstev a kapelek navázat na své historické kořeny. Důsledkem byl velký neúspěch, profesionální selhání a ztráta důvěry občanů v tyto instituce.

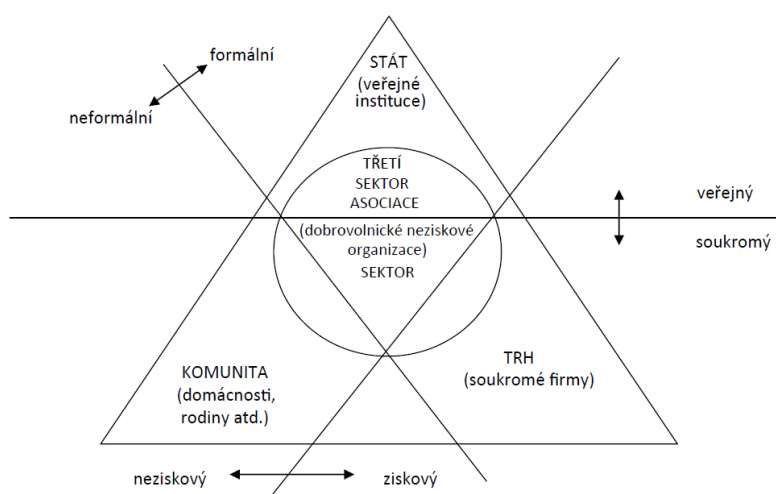
Defourny, Pestoff (2008) vysvětlují souvislost oblasti sociální ekonomiky s pojmem **třetí sektor**. Třetí sektor představuje v podstatě synonymum pro sociální ekonomiku.²⁰ Jak dále uvádí Dohnalová (2006), v souvislosti s pojmy třetí sektor či sociální ekonomika se také často vyskytuje označení občanský sektor nebo neziskový dobrovolný sektor.²¹ Defourny a Pestoff (2008) uvádí v rámci tématu třetího sektoru, respektive sociální ekonomiky, že se řada odborníků (například Evers, 1995; Laville, 1992) zaměřuje na kombinaci bohatství, tj. zkoumání vztahů mezi jednotlivými typy sektorů (poskytovatelů služeb) ve společnosti. Tento vztah je vyjádřen prostřednictvím tzv. **trojúhelníku blahobytu** a znázorňuje ho obrázek 6.

Z obrázku je patrné, že třetí sektor se dotýká jak soukromého, tak veřejného sektoru. Dohnalová, Průša et al. (2011) poznamenávají, že tyto vztahy by měly být všestranně prospěšné a měly by přispívat k ekonomickému, sociálnímu a kulturnímu rozvoji společnosti. Evers (1995) podotýká, že třetí sektor je v pozici prostředníka nejen mezi soukromým a veřejným sektorem, ale také mezi neformální (komunitní) sférou. Stejně tak nejde pouze o ekonomickou roli alternativních poskytovatelů služeb, ale i o roli sociální a politickou. Zároveň je naznačen synergický mix různých zdrojů dostupných jednotlivým organizacím ve třetím sektoru. Subjekty sociální ekonomiky se pohybují podél linie neziskový, ziskový, tudíž lze vidět částečné překrývání s třetím sektorem.

²⁰ V Evropě byl tento termín použit poprvé v roce 1979 Jacquem Delorsem, následně začal být používán dalšími odborníky, například Monzón, Defourny (Monzón, Chaves, 2017). Chápe se jím sektor, který se vyskytuje na hranici mezi veřejným a soukromým sektorem. Obecně se považuje třetí sektor za určité synonymum sociální ekonomiky, byť se v něm mohou setkávat různé koncepty, především neziskový sektor a sociální ekonomika. Tyto sektory se ve velké míře překrývají, nicméně nejedná se o naprosto shodné termíny (například teoretické přístupy těchto konceptů se v některých oblastech odlišují).

²¹ Je potřeba ale vnímat rozdíl mezi konceptem sociální ekonomiky a neziskovým sektorem. Upozorňuje například Defourny (2001), Defourny, Develtere, (2009), či Salamon, Anheier, (1997). Více k tomuto rozdílu v podkapitole 4.5.

Obrázek 6: Trojúhelník blahobytu - třetí sektor



Zdroj: Pestoff, V. (1998, 2005) in Dohnalová, Průša et al., 2011

Ve vnímání pojmu sociální ekonomika existují rozdíly. Noya, Clarence prostřednictvím OECD (2007) zmiňují odlišné vnímání na americkém a evropském kontinentu. Ve Spojených státech amerických se tento sektor často vymezuje jako neziskový sektor, zatímco v Evropě je vnímání širší v rámci organizací, které se v omezené míře zaměřují na distribuci zisku. Je potřeba také chápat skutečnost, že **subjekty sociální ekonomiky** jsou odlišné od státních institucí a komerčních subjektů orientovaných primárně na výdělečnou činnost. Mezi subjekty sociální ekonomiky se řadí jak ekonomické, tak sociální subjekty aktivní ve všech sektorech společnosti. Jsou zakládány, aby odpovídaly na potřeby lidí prostřednictvím jiného způsobu podnikání, který trvale propojuje veřejný zájem, ekonomický výkon a demokratické řízení (Dohnalová, 2012).

4.4 Definice sociální ekonomiky

Nalezení **jednotné definice** pro sociální ekonomiku je **složitě**. Nicméně lze najít určitou míru shody, především napříč evropskými zeměmi, že sociální ekonomika zahrnuje takové **subjekty** jako spolky, nadace, družstva, vzájemně prospěšné společnosti či jiné organizace, které poskytují výrobky, zboží, služby nejen s ohledem na ekonomický, ale i sociální zájem (Fonteneau et al., 2011). Tento fakt potvrzuje i Evropská komise (2011). OECD prostřednictvím Noya a Clarence (2007) doplňuje skutečnost, že na konceptu sociální ekonomiky je stěžejní, že usiluje o dosažení **sociálních i ekonomických elementů**, a to u organizací, které se nacházejí v postavení mezi trhem a státem.

I přes snahy akademické, odborné sféry, evropských a mezinárodních organizací či národních institucí a i zástupců iniciativy sociální ekonomiky stále neexistuje jednotně akceptovaná definice sociální ekonomiky.

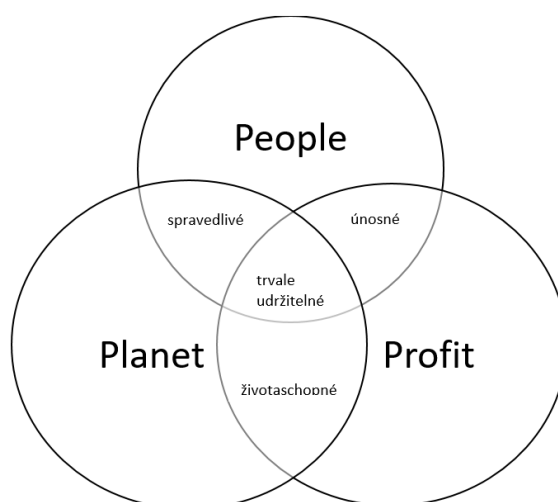
Mezi **základní analytické překážky**, které je nutné překonat, aby mohla být sociální ekonomika jednotně definována, patří:

- Vyjasnění odlišností mezi různými formami aktivit v sociální ekonomice.
- Identifikace rozdílů, které existují, když se porovnávají entity sociální ekonomiky, jiní privátní ekonomičtí hráči a veřejný sektor (Liger et al., 2016).

Dohnalová (2011), (Liger et al., 2016) uvádějí, že existují dva přístupy, které se snaží o vymezení sociální ekonomiky. První, **právně-institucionální**, vymezuje sociální ekonomiku prostřednictvím právních a institucionálních forem, díky jejichž záštitě probíhají sociální aktivity. Mezi základ patří družstva, spolky, nadace, vzájemně prospěšné společnosti a mezi poslední, nejnovější a nejvíce inovativní formu se řadí sociální podniky (Liger et al., 2016). V tomto případě je **podstatné** si uvědomit, že **samotná právní forma nemůže zcela zajistit**, že organizace, která vykonává činnosti odpovídající sektoru sociální ekonomiky, se stane jeho součástí. Proto existuje i druhý přístup.

Druhý přístup, **normativní**, vymezuje subjekty sociální ekonomiky na základě společných charakteristických rysů, podle nichž tyto subjekty fungují. Není zohledňována právní či institucionální forma. Tyto charakteristické rysy se opírají o tzv. **triple bottom line**, neboli princip trojího prospěchu. Podstata tohoto principu je jednoduchá. Organizace, která se přihlásí k myšlence triple bottom line, prokazuje, že se soustředí nejen na „*profit*“, tedy na dosažení zisku, ekonomického růstu, ale i na „*planet*“, environmentální aspekty své činnosti, a v neposlední řadě na „*people*“, sociální aspekty své činnosti. Průnik těchto tří aspektů ukazuje obrázek 7. Elkington (1998) upozorňuje, že k dosažení rovnováhy v rámci triple bottom line konceptu je ovšem potřeba nového typu ekonomického, sociálního a environmentálního partnerství. Toto partnerství by mělo být navázáno jak mezi organizacemi soukromého, tak veřejného sektoru.

Obrázek 7: Triple bottom line princip



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle European Commission, 2016a

Belgická zpráva CWES (1990),²² Monzón, Ávila (2012) prostřednictvím Evropské ekonomické a sociální komise a Defourny (2001, str. 8) uvádí, že „sociální ekonomika pokrývá ekonomické aktivity vyvíjené družstvy, spolky, vzájemně prospěšnými společnostmi a dalšími příbuznými podniky, jejichž etická stanoviska jsou reprezentována následujícími principy:

1. Poskytují služby pro členy či komunitu bez ohledu na výši zisku.
2. Mají nezávislé vedení.
3. Rozhodující procesy jsou nastaveny demokraticky.
4. Stěžejní jsou lidé a pracovní aktivity před generováním zisku a jeho redistribucí.“

Pro pochopení principu sociální ekonomiky, respektive fungování **subjektů sociální ekonomiky** (tedy i sociálních podniků) je stěžejní si ještě tyto **principy** podrobněji vysvětlit (Defourny, 2001):

1. První princip respektuje skutečnost, že aktivity provozované subjekty sociální ekonomiky primárně poskytují služby svým členům nebo komunitě a jejich prioritou není zhodnocení vloženého kapitálu a tvorba zisku. Tvorba zisku by neměla být hlavní motivace pro tyto aktivity, ale jeho generování umožní realizaci aktivit.

²² Walloon Social Economy Council, 1990.

2. Nezávislé vedení v podstatě představuje prostředek, jak odlišit subjekty sociální ekonomiky od veřejných subjektů poskytující produkty a služby.
3. Demokraticky nastavené rozhodovací procesy čerpají podstatu z principu rovnosti "jeden člen = jeden hlas", což představuje základ pro společnou myšlenku. Přestože může být tento přístup v praxi realizován různými praktikami a nemusí být praktikován exaktně, stále by měl platit striktní limit na poměr hlasů na jednotlivé členy v rámci udržení rozhodovacích pravomocí.
4. V rámci čtvrtého principu je pokryta řada praktik v rámci daného subjektu od omezení v rámci výplaty hospodářského přebytku mezi členy, zaměstnance v rámci bonusů, po reinvestici zpět do aktivit organizace apod.

Obdobně jako Defourny (2001) definuje sociální ekonomiku síť *Social Economy Europe* v Chartě principů sociální ekonomiky²³ (Monzón, Chaves, 2017):

1. Nadřazenost individuálních a sociálních cílů nad kapitálem.
2. Dobrovolnictví a otevřené členství.
3. Demokratická kontrola členství (netýká se nadací, nebo obdobných organizací, které nemají členy).
4. Kombinace zájmů členů/uživatelů a obecného zájmu.
5. Obrana a aplikace principů solidarity a odpovědnosti.
6. Autonomní management a nezávislost na veřejných autoritách.
7. Převážná část přebytků je využita k zajištění cílů udržitelného rozvoje, služeb v zájmu členů nebo obecného zájmu.

MPSV (2009, str. 9) shrnuje, že sociální ekonomiku chápe jako: "*Souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům, nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika je orientovaná na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje.*"

Platforma TESSEA v publikaci *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR* (Bednáriková, Francová, 2011, str. 14) vidí sociální ekonomiku: „*jako souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách*

²³ In *Declaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale*, CEP-CMAF, 20 June 2002.

anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.“

Evropský parlament prostřednictvím Liger et al. (2016, str. 8) uvádí: *„Sociální ekonomika je složena ze soukromých, formálně organizovaných podniků a sítí, které operují na základě demokratických a participačních procesů, poskytují tržní i netržní produkty a služby. V rámci iniciativ sociální ekonomiky, redistribuce zisku mezi členy není přímo vázána na vložený kapitál/členský vklad každého člena, ale zisk je redistribuován v zájmu potřeb jednotlivých členů prostřednictvím distribuce produktů, provize ze služeb, pojištění a financování.“*

CIRIEC (*International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy*)²⁴ prostřednictvím (Monzón, Chaves, 2017, str. 11) definuje sociální ekonomiku následovně: *„Soubor soukromých, formálně organizovaných podniků s autonomním rozhodováním a svobodou členství vytvořených tak, aby plnily potřeby svých členů prostřednictvím trhu tím, že produkují zboží a poskytují služby, pojištění a finance, přičemž rozhodování a jakékoliv rozdělování zisků či přebytků mezi členy není přímo svázáno s kapitálem či poplatky zaplacenými jednotlivými členy. Každý člen má jeden hlas, nebo se v každém případě rozhoduje prostřednictvím demokratických a participativních procesů. Sociální ekonomika také obsahuje soukromé, formálně organizované subjekty s autonomním rozhodováním a svobodným členstvím, které poskytují netržní služby pro domácnosti a jejichž přebytky, pokud existují, nemohou být vyčleněny pro ekonomické subjekty, které tyto organizace vytvářejí, kontrolují nebo financují.“*

4.5 Související koncepty

V souvislosti se sociální ekonomikou se vyskytuje i několik teoretických konceptů. Stručný a jasný přehled poskytuje (Monzón, Chaves, 2017) v publikaci pro CIRIEC. Jde především o následující koncepty:

- **Koncept neziskového sektoru** – neziskový sektor je úzce spojen se sociální ekonomikou, nicméně nejedná se o zcela totožný pojem. V teorii neziskového

²⁴ CIRIEC se řadí mezi nejvíce zmiňované organizace zabývající se tématem sociální ekonomiky. Další subjekt, který je část skloňován je EMES International Research Network – evropská organizace zabývající se výzkumem sociální ekonomiky, podnikání. Zkratka EMES je odvozena od francouzského názvu výzkumu zabývající se tématem vzniku sociálních podniků v Evropě (*The Emergence of social enterprises in Europe*).

sektoru je významný pohled Salomona a Anheiera (1997), kteří vymezili koncept neziskového sektoru z hlediska strukturálně-operacionálního přístupu. Na toto vymezení se odkazuje například i Hunčová (2011), která podotýká, že toto vymezení nezdůrazňuje účel aktivit organizace ani zdroje příjmů, ale jejich základní strukturu a funkce. Salomon a Anheier (1997) chápou neziskové subjekty jako subjekty organizované (institucionalizované ke své existenci), soukromé (institucionálně odděleny od státní správy), neziskové (zisk se nedistribuuje vlastníkům či manažerům), dobrovolné (účast dobrovolníků) a samosprávné (vnitřní struktura se stanovením řídicích a kontrolních kompetencí).

- **Kolaborativní ekonomika** – tento koncept se začal rozvíjet na počátku 21. století. Odpovídá celé řadě aktivit spojených se způsobem spotřeby, výroby, vzdělávání, financování či způsobem správy. Kolaborativní ekonomika využívá informační technologie ke snížení asymetrie informací a transakčních nákladů souvisejících s prodejem, ale i třeba sdílením zboží a služeb. Tento typ aktivit dává prostor i pro organizace družstevního typu, například v oblasti financování.
- **Ekonomika for the *Common Good*** ("ekonomika společného dobra, nebo pro obecné dobro") - jde o socioekonomické a politické hnutí založené rakouským ekonomem Christianem Felberem v roce 2010. Tento přístup kritizuje aspekty běžného kapitalistické doby jako individualismus, sobectví, konkurenceschopnost, nebo indikátory založené pouze na finančních ukazatelích. Hlavní myšlenka je založena naopak na hodnotách jako transparentnost, sociální spravedlnost, demokratická participace atd.
- **Cirkulární ekonomika** – tento koncept se začíná pomalu dostávat do povědomí veřejnosti. Snaží se uzavírat toky materiálů ve funkčních a nekončících cyklech. Využívá energie z obnovitelných a udržitelných zdrojů. Opět lze najít průnik se sociální ekonomikou, hovoří se zde o obdobných hodnotách a principech jako inovativní přístup, komunitní pohled, solidarita atd.
- **Společenská odpovědnost firem (CSR)** – jde o často skloňovaný pojem, který se hojně objevuje i v souvislosti se sociálními podniky.²⁵ Pravděpodobně lze s velkou jistotou konstatovat, že subjekty sociální ekonomiky byly první, které aplikovaly

²⁵ Viz text dále.

principy společenské odpovědnosti. Dá se do jisté míry i říci, že sociální ekonomika je jistým pionýrem v oblasti společenské odpovědnosti firem. CSR je založena na propojení obchodních praktik se sociálními a environmentálními ohledy.

4.6 Shrnutí, závěry

Sociální ekonomika, stejně tak jako sociální podnikání, **nemá přesně stanovené mantinely a obrysy**. Aktivita v rámci sociální ekonomiky lze rozeznávat podle chování daných subjektů a činností, které realizují. To, co je společné pro toto téma, ať už se bude jednat o sociální ekonomiku obecně, sociální podnikání či samotného sociálního podnikatele je fakt, že **stanovení finálního počtu subjektů pohybujících se v této sféře, je takřka nemožné**.

Jde o koncept, který se neustále vyvíjí, je živý a je nutné k němu také takto přistupovat. Je možné diskutovat tuto problematiku z několika úhlů pohledu včetně různých teoretických přístupů. Autorka se v rámci celé této práce přiklonila k přístupu preferující dobře pochopitelné charakterizování a nastínění diskutované problematiky s následnou možností prakticky využít předložené informace, ať už s ohledem na další výzkumné aktivity či empirický výzkum. Pro budoucí vývoj tohoto směru se **považuje za nezbytné sjednotit** pokud možno **pojmové uchopení**, vyzdvihnout **přínos těchto aktiv, získat uznání a podporu veřejnosti pro tyto aktivity**. Nikdy nebude asi zcela možné uchopit tento koncept naprosto jednotně s ohledem na množství subjektů a aktivit probíhajících v tomto sektoru. Bylo by však minimálně vhodné tyto činnosti na lokální úrovni více definovat a uchopit tak, aby to odpovídalo požadavkům klíčových stakeholderů.

Vnímání sociální ekonomiky a její definice se mohou lišit. Společná charakteristika však zůstává. Hovoří se o uspokojování lokálních potřeb komunity, lokálním rozvoji, redistribuci zisku zpět do organizace, demokratickém managementu a vlivu stakeholderů. Koncept je také postaven na uznání, že **ani veřejný sektor a ani komerční sektor nejsou v plné míře schopni uspokojovat určité potřeby**, především na lokální úrovni.

Podstata uvedených **definic** se v jádru **příliš neliší**. Je možné konstatovat, že pojetí sociální ekonomiky v zahraničním²⁶ a českém kontextu jsou si velice blízké. Dá se říci, že definici sociální ekonomiky lze v převážně většině najít jako kombinaci normativního a právně-institucionálního přístupu. Každý z těchto přístupů má své opodstatnění.

²⁶ Hovoří se především o evropském kontextu.

První přístup spočívá v identifikaci hlavních právních a institucionálních forem, jejichž prostřednictvím operuje třetí sektor. Tento přístup je například užitečný z hlediska získávání statistických, kvantitativních dat. Rozdělení z hlediska **právně-institucionální formy umožňuje získání určitých dostupných informací** ovšem bez ohledu na další faktory. Tím je myšleno především to, že ne všechny uvedené právní formy mohou vykazovat znaky sociální ekonomiky, navíc lze objevit řadu jiných právních forem, které by do oblasti třetího sektoru s ohledem na svoje aktivity mohly spadat.

Druhý, normativní, přístup se zas ukazuje jako možná cesta, která může zastřešit velice rozdílné organizace jako skupinu, která se odlišuje od tradičních komerčních a veřejných subjektů, a má určité společné charakteristické rysy.

Charakteristické rysy sociální ekonomiky shrnuli Tučková, Hauge et al. (2016). Tyto **doplňuje** autorka dalšími, vlastními úvahami:²⁷

- Obsahuje prvky sociálních inovací.
- Podporuje podnikání.
- Nabízí prostor pro řešení problémů/otázek, které veřejné či soukromé subjekty nejsou (v některých případech lze hovořit o neochotě) schopny vyřešit.
- Vytváří pracovní místa pro osoby vyloučené z trhu práce.
- Snaží se řešit problémy novou, jinou cestou často za využití netypických zdrojů.
- Prosazuje environmentální a etický přístup v rámci svých aktivit.
- Poskytuje zboží a služby za „férovou“ cenu. Například produkty v rámci fair trade, kde je snahou platit férovou cenu výrobcům ze třetího světa a snižovat zisk v rámci dalšího, distribučního článku.
- Podporuje regionální a komunitní rozvoj.
- Poskytuje komponenty kontrakultury, čímž reaguje například na některé nevýhody kapitalismu.
- Napomáhá tvorbě sociálního kapitálu a sociální koheze. Sociální kapitál si lze vysvětlit například jako normy a sítě umožňující lidem jednat kolektivně (Woolcock, Narayan, 2000). Sociální kapitál napomáhá sociální kohezi.

²⁷ Je však dobré podotknout, že se nejedná o zcela vyčerpávající výčet. Z rozmanitosti subjektů sociální ekonomiky také vyplývá určitá variabilita jejich činností a zaměření. Ne každý subjekt bude naplňovat typické rysy a principy triple bottom line ve stejné míře, rozložení a bude přikládat určitým rysům i jinou váhu.

5 Sociální podnikání

Koncept sociální ekonomiky se úzce dotýká tématu sociálního podnikání. Sociální podnik se považuje za součást sociální ekonomiky, hovoří se v podstatě o jakési inovativní podobě subjektů sociální ekonomiky. Sociálnímu podnikání je připisováno velké množství atributů od role sociální, sociálně-ekonomické, až po roli podnikatelskou. Touto perspektivou je na organizace pohybující se v sociální ekonomice pohlíženo jako na organizace, které mají specifické vlastnosti, aplikují specifický přístup k řešení problémů a sledují jistou míru ekonomické udržitelnosti.

Defourny (2001) zmiňuje, že sociální podniky jsou často subjektem, které kombinují družstevní prvky s prvky neziskových organizací. Tvoří v podstatě most mezi těmito dvěma typy organizací. Defourny (2001) diskutuje podstatnou záležitost. A to utváření nové formy podnikání, **sociálního podnikání**. Uvádí, že tento směr nechápe pouze za jakýsi rozvoj neziskového sektoru nebo sociální ekonomiky, ale že si tento směr zaslouží **vlastní analýzu jdoucí** za hranice výše zmíněných oblastí.

Následující část textu se nejen z toho důvodu bude obracet už výhradně na oblast sociálního podnikání jako na samostatnou oblast sociální ekonomiky. Jsou charakterizovány a diskutovány stěžejní atributy a prvky sociálního podnikání, o které je možné se opřít v empirické části práce. Speciální kapitolu tvoří popis situace sociálního podnikání v českém prostředí. S ohledem na rozsáhlost problematiky sociálního podnikání a omezenou kapacitu této práce není možné diskutovat do hloubky veškeré oblasti, kterých se sociálního podnikání týkají. Text dále je tedy zaměřen v kontextu se stanovenými dílčími cíli práce. Jde zároveň o vybrané oblasti, na které lze v určitých partiích navázat v empirické části práce.

5.1 Charakteristika sociálního podnikání

Dalo by se říci, že pro sociální podnikání platí stejné základní rysy jako pro sociální ekonomiku obecně. To je celkem zřejmý fakt, vezme-li se v úvahu, že sociální podnikání je vnímáno jako nejmodernější formace v rámci celé sociální ekonomiky. I zde tedy platí, že na aktivity v rámci sociálního podnikání je nahlíženo z perspektivy triple bottom line, tedy z perspektivy sociální, ekonomické a environmentální (či perspektivy místního prospěchu).

Defourny (2001) na základě práce Young (1983) a Badelt (1997) shrnuje základní popis sociálního podnikání na příkladu, co koncept sociálního podnikání přináší nového. Jde o:

- **Nové produkty, nebo nová kvalita produktů** – sociální podnikání reaguje na potřeby společnosti a často tato reakce vede ke vzniku nové služby, či produktu. Tento požadavek nejsou zpravidla schopny uspokojit čistě komerční či veřejné subjekty. Sociální podnikání se zdá být typické více pro Evropu než pro Spojené státy. To je do jisté míry dáno například krizí systému sociálního zabezpečení. Tento typ podnikání je neodlučitelně spojován s inovativním přístupem.
- **Nové metody organizace a/nebo produkce** – v rámci sociálního podnikání dochází ke spolupráci různých kategorií partnerů – placení zaměstnanci, dobrovolníci, podporující organizace, lokální subjekty. V tradičních subjektech sociální ekonomiky bývá tato skupina více homogenní. Tato heterogenost pak často ovlivní buď samotnou aktivitu sociálního podniku, nebo minimálně její organizaci. Toto zapojení různých skupin stakeholderů pak může vést k vyšší efektivitě sociálních podniků, které jim umožní konkurovat s tržními subjekty.
- **Nové výrobní faktory** – využívá se kombinace placených zaměstnanců a dobrovolníků. Jedna ze specifík tohoto typu podnikání spočívá ve schopnosti získávat dobrovolníky. Ti umožňují vykonávat práci, která by předtím nemohla být vykonána, nebo pouze prostřednictvím placených zaměstnanců. V tomto případě se u nich čeká také efektivnější nasazení plynoucí z osobní angažovanosti. V oblasti placených zaměstnanců je také zaznamenána inovativnost. Ta plyne hlavně z principů demokratického rozhodování a možnosti podílet se na řízení.
- **Nové tržní vztahy** – v řadě zemí byly některé činnosti prováděny výhradně veřejnými poskytovateli nebo neformální cestou (rodina, sousedi atd.). Stávalo se ale, že poptávka po určitých službách/produktech zůstávala do jisté míry neuspokojena. Situace se ovšem mění, vzniká prostor pro nové kvazi-trhy, služby jsou poskytovány nejen veřejnými institucemi. Tím se ale vytváří potřeba poskytovat tyto služby podnikatelským způsobem. S tím souvisí takové skutečnosti, že se sociální podniky dostávají do konkurenčních vztahů s klasickými soukromými subjekty. Jsou nuceny tak nastavit manažerský systém řízení po vzoru tradičních podniků, přičemž je zároveň nutné si uvědomit existenci ekonomického rizika. V

některých oblastech dochází též k ukončení monopolního postavení některých institucí veřejného prostoru.

- **Nové formy podniků** – na tyto změny reagují i legislativní podmínky promítnuté do národních legislativních rámců tak, aby bylo vyhověno novému směru podnikání. Například v Itálii byl v roce 1991 zaveden socio-kooperativní status. V Belgii v roce 1995 byl představen koncept firmy se sociálním účelem apod.

5.1.1 Základní a související pojmy

Vzhledem k tomu, že problematika sociálního podnikání je velice rozsáhlá a zasahuje do široké oblasti pojmů, je nutné si v úvodní části této kapitoly vysvětlit základní a související pojmy, které utváří celkovou charakteristiku sociálního podnikání a mohou být zmiňovány v dalším textu práce. Jedná se především o následující oblasti:

Veřejně prospěšný cíl – sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl. Tento cíl je formulován v zakládacích dokumentech. Cíl by měl být v souladu s principy a posláním sociálního podnikání.

Poslání (mise) a vize sociálního podniku – Dees (1998b) hovoří o poslání, které má vytvořit a udržet sociální hodnotu. Toto poslání (mise) nelze redukovat na vytváření bohatství pro jednotlivce. Tvorba bohatství je součástí modelu sociálního podnikání, ale jde o prostředek vedoucí k dosažení sociálního cíle, nikoliv samotný cíl. Právě v oblasti sociálního podnikání je důležité nastavení mise a vize, neboť ty představují klíčovou záležitost, která napomůže správné komunikaci podniku se zákazníky a klíčovými stakeholdery.

Komunita – komunitu je obtížné definovat vzhledem k její nejednoznačné povaze. Význam se liší od všeobecného definování sociálních vztahů ve skupině nezávislých na geografické oblasti až po ty, které jsou omezeny dle geografické oblasti. Komunitu je možné popsat například jako skupinu lidí, kteří si uvědomují, že do vybrané komunity patří bez jakýchkoliv zeměpisných či sociografických omezení (Tučková, Hauge et al., 2016).

Stakeholders (zájmové skupiny) – naplňování poslání sociálního podnikání by mělo být propojeno na stakeholdery podniku, komunikaci s nimi a reflektování jejich potřeb. Pro úspěšné fungování sociálního podniku je nezbytné být ve spojení klíčovými stakeholdery. Stakeholders lze chápat jako jednotlivce, skupiny či subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně nebo negativně) chod podniku/organizace, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním (Kunz, 2012). Stakeholdery lze zpravidla rozdělit

dle několika hledisek. Jedno ze základních je jejich rozčlenění na primární (tj. ti, kteří jsou v častém kontaktu s podnikem a ovlivňují ho) a sekundární (neovlivňují činnost podniku tak významně) (Sharma, Starik, 2004). Rozdělit stakeholdery do kategorií může napomoci například matice pro určení klíčových stakeholderů (Krick et al., 2005).

Sociální inovace – představují nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení,²⁸ které naplňuje naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytváří nové sociální vztahy nebo spolupráci. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí, intervence a nové formy řešení sociálních potřeb (Kadeřábková, Saman, 2015). Sociální inovace se může týkat změny konceptu, procesu nebo produktu, organizační změny a změn financování, může se týkat nových vztahů se stakeholdery a územími. Sociální inovace hledají nové odpovědi na sociální problémy prostřednictvím (a) identifikace nových služeb, které zlepšují kvalitu života jednotlivců a komunit, (b) identifikace a zavádění nových procesů integrace na trhu práce, nových kompetencí, nových pracovních míst a nových forem participace jako dílčích prvků, které přispívají ke zlepšení pozice jednotlivců v pracovní síle (LEED, 2011). Sociální podnikání je neodmyslitelně spojené se sociálními inovacemi. Často se tyto pojmy považují za neodlučitelné a stírají se rozdíly mezi nimi. Nicméně tyto rozdíly tu jsou. Sociální podnikání se zaměřuje na řešení problémů prostřednictvím vlastní ekonomické činnosti, sociální inovace tvoří podstatnou roli v procesu sociálního podnikání.

Sociální kapitál – Tučková, Hauge et al. (2016) uvádějí několik definic sociálního kapitálu. Jedna z nich pochází z OECD (str. 112), kde je sociální kapitál chápán jako „*skupina sdílených norem, hodnot a chápání, které usnadňují spolupráci uvnitř a mezi skupinami.*“

Udržitelnost – Koncept udržitelnost (*sustainability*) má své kořeny spojené s lesním hospodářstvím, kde se vnímalo jako dodržování rovnováhy mezi těžbou a růstem lesa (Wiersum, 1995). Do popředí zájmu se koncept udržitelnosti dostává díky tzv. „*Brundtland reportu*“, respektive reportu Organizace spojených národů – Světové komise pro životní prostředí a rozvoj. Zde je definován koncept udržitelnosti jako „*takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.*“ (World Commission on Environment and Development, 1987, str.

²⁸ Například účinnější, efektivnější a spravedlivější.

16) Interpretací udržitelného rozvoje, respektive trvale udržitelného rozvoje, lze najít hned několik. Zmiňuje ji například právní řád České republiky (§ 6 zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí), dále Ministerstvo životního prostředí ČR (MŽP ČR) či Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR ČR). MŽP ČR (2010) vnímá tento přístup jako alternativní model vývoje společnosti v porovnání s dominující industriální ekonomikou. MMR ČR (2017) diskutuje 3 koncepty udržitelného rozvoje. První vychází z reportu UN (Environment and Development, 1987), druhý z definice Světového summitu k udržitelnému rozvoji (2002) a uvádí 3 pilíře (ekonomický, sociální, environmentální). Udržitelnost je tu vnímána jako vyvážení těchto 3 pilířů (vývoj ekonomiky, životní úroveň obyvatel a zátěž životního prostředí). Třetí koncept pracuje s kapitálem lidským, přírodním, produkčním a finančním. Kunz (2012) tuto problematiku shrnuje s ohledem na uvedené tři pilíře udržitelnosti. Uvádí, že je tento koncept založen právě na komplexnosti tohoto trojdimenzionálního pohledu. Každý pilíř není vnímán izolovaně, ale jako vzájemně se ovlivňující oblasti.

Udržitelné podnikání – koncept udržitelnosti v podnikání, respektive udržitelné podnikání, nepředstavuje nový přístup. Cooney (2009) uvádí, že se s masivním nástupem globalizace začalo ztrácet vnímání, co je udržitelné. V 70. letech minulého století došlo k postupnému environmentálnímu probouzení a formování koncepce udržitelného rozvoje. Tato koncepce stojí na již známých pilířích (ekonomický, environmentální a sociální). Podnikání stojí primárně na ekonomickém pilíři, přičemž udržitelnost zde zastupuje rostoucí význam přikládáný sociálnímu a environmentálnímu aspektu podnikatelské činnosti. Principy udržitelného podnikání sledují dle Cooneyho (2009) následující aspekty:

- Začleňuje principy udržitelnosti do každého rozhodování, jež souvisí s podnikáním.
- Dodává environmentálně šetrné produkty nebo služby, které jsou alternativou k méně udržitelným variantám.
- Je udržitelnější než jeho konkurence.
- Deklaruje závazky k environmentálním principům v obchodním provozu.

Corporate Social Responsibility – tento pojem zde byl již uveden. Jde o společenskou odpovědnost podniků.²⁹ Carroll (1991) chápe CSR jako souhrn filantropické, etické, právní

²⁹ V rámci veřejnosti dochází někdy i zaměňování konceptů sociálního podnikání a společenské odpovědnosti, přičemž je potřeba náležitě zdůraznit, že se v žádném případě nejedná o stejné koncepty! Tyto koncepty mají mnoho společného, ale také mnoho rozdílného. Pokud je řízení CSR a sociálního podniku prováděno správně, sociální impakt těchto subjektů se blíží. Nicméně, každý z těchto přístupů je postaven na jiném managementu organizace, vlastnictví, odlišném provozním řízení apod.

a ekonomické zodpovědnosti. Zelená kniha EU/Green paper (2001) definuje CSR jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery. Kunz (2012) uvádí, že CSR je postaveno na stejných pilířích jako koncept triple bottom line.³⁰ Bere ohled na všechny tři oblasti a uplatňuje dobrovolně nad rámce svých legislativních povinností některé principy v této oblasti. Kunz (2012) uvádí několik znaků konceptu CSR: (a) princip dobrovolnosti, (b) aktivní spolupráci a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami, (c) angažovanost firem, (d) systematickosti a dlouhodobý časový horizont, důvěryhodnost, (e) fungování firmy s ohledem na tzv. „triple bottom line business“, odpovědnost vůči společnosti a (f) závazek firem přispívat k rozvoji kvality života (Kunz, 2012).

Přidaná hodnota – přidaná hodnota v případě sociálního podnikání není definována pouze z ekonomického hlediska, ale bere v potaz, jak ekonomické, sociální i environmentální/místní hledisko (*social value added*). Samotný pojem přidaná hodnota je často spojován s čistě ekonomickou oblastí (například přidaná ekonomická hodnota, EVA). Sociální (společenskou) přidanou hodnotu si lze vysvětlit například jako naplnění dlouhodobých potřeb či tvorbu sociálního bohatství v podobě poskytování vzdělání, zdravotnických služeb členům společnosti, kteří je potřebují, či řešení sociálních problémů (například snížení chudoby) či sociální spravedlnost (například snížení genderové nerovnosti) (Certo, Miller, 2008; Sullivan et al., 2003). Santos (2009) komentuje sociální přidanou hodnotu jako sumu přidané hodnoty určené všem členům společnosti mínus hodnota všech využitých zdrojů. Zatímco v běžných podnicích je sledována přidaná hodnota především z hlediska ekonomického (respektive v rámci triple-bottom line pouze z perspektivy ekonomické), v případě otázky přidané hodnoty u sociálních podniků se hovoří o společenské (sociální) přidané hodnotě, která je spojována s očekáváním stakeholderů (a naplnění všech perspektiv triple-bottom line). Zda je tato přidaná hodnota vytvářena a naplňována správně umožní zodpovědět stakeholderi. Cílem sociálních podniků bývá maximalizace hodnoty pro tyto zainteresované subjekty (Brančíková, 2010).

Vstup – vstup (*input*) jsou ty zdroje, které jsou používány v rámci aktivit organizace za účelem zamýšlené aktivity (Beugré, 2016; European Commission - GECES, 2014).

³⁰ Pro zopakování, jedná se o principy *Planet, People, Profit*.

Výstup – výstup (*output*) je možné chápat jako aktivity, které jsou prováděny za účelem naplnění mise organizace a stejně tak jako přímé (počitatelné) produkty či služby poskytnuté v rámci provozovaných aktivit (Beugré, 2016, Mulgan, 2009).

Výsledek – výsledek (*outcome*) představuje přínos pro vybrané příjemce (Beugré, 2016; Mulgan, 2009). Přínos (výsledek) může být realizován na základě výstupu. Ještě lze doplnit, že výsledek ukazuje změnu v životech příjemců či ostatních (European Commission - GECES, 2014).

Dopad – dopad (*impact*) utváří následky pro širší komunitu. V případě sociálních podniků se hovoří o sociálním dopadu (*social impact*). Sociální dopad je možné vnímat jako explicitní sociální přínos, které sociální podnik poskytuje určeným příjemcům (Beugré, 2016; Kolodinsky et al., 2006). Dopad by se měl vnímat z časového hlediska jako dlouhodobý záměr. Pracovní komise pro sociální podnikání Evropské komise ještě k tomu dodává, že jde o rozsah, v jaké se změna projevila od intervence (European Commission - GECES, 2014).

5.2 Definice sociálního podnikání, sociálního podniku

Již v úvodu je potřeba zmínit obdobnou skutečnost, jako u samotné sociální ekonomiky. Jednotná definice sociálního podnikání prakticky neexistuje. Akademický a odborný zájem o oblast definování se rozvedl na úroveň, kdy lze pracovat s řadou definic různého zaměření. V definicích je možné najít převládající charakter neziskového principu, ziskového nebo třeba veřejného zájmu (Short et al., 2009). Definiční rozpětí je skutečně široké a osciluje dle pohledu konkrétních odborníků až například k „extrémnímu“ pohledu na sociální podnikání přiklánějící se ke směru filantropie (Ostrander, 2007). Předtím než je možné věnovat se vybraným definicím, považuje autorka za vhodné vysvětlit si rozdíl mezi běžným (komerčním) přístupem k podnikání (podnikateli) a sociálnímu podnikání (sociálnímu podnikateli).

5.2.1 Podnikání, podnikatel versus sociální podnikání, sociální podnikatel

Porozumění rozdílu mezi vnímáním běžného konceptu podnikání a sociálního podnikání je nápomocné pro pochopení podstaty sociálního podnikání. Obecně je možné nalézt řadu přístupů popisující podnikání. V odborné sféře je typické diskutovat klasické definice podnikání s odkazem například na Schumpetera a Kirznera (Carsrud et al., 2007) a snažit se

je zužitkovat v rámci konceptu sociálního podnikání (například Shockley, Frank, 2011, nebo Abu-Saifan, 2012).

Z akademické perspektivy je možné najít **několik společných rysů** konceptů sociálního podnikání v porovnání s konceptem podnikání, především z perspektivy dřívějších výzkumu (Bacq, Janssen, 2011). Ve stručnosti jde o následující poznatky:

1. Sociální podnikání patří stále mezi fenomény zájmu.
2. Stejně tak jako pro oblast podnikání, tak i v rámci sociálního podnikání je řada konstatování o chybějících, jednotných paradigmatech (například Shane, Venkataraman, 2000).
3. Akademický výzkum oblasti sociálního podnikání je stále ve svých dětských letech, stejně tak jako tomu bylo dříve v oblasti podnikání.

Austin et al. (2006) rozebírá snahy v oblasti výzkumu věnující se popisu podnikání do **tří základních směrů**. **První směr** výzkumu se koncentruje na diskutování přínosů a výsledků podnikání (například Schumpeter, 1934). **Druhý směr** se zaměřuje na samotné podnikatele, především z perspektivy psychologické a sociologické (například Collins, Moore, 1964). **Třetí směr** se zaměřuje na management podnikatelských procesů (například Quinn, Cameron, 1983). Austin et al. (2006) výstižně shrnují výstup těchto směrů do dvou základních proudů dalšího výzkumu:

1. Směr výzkumu se zaměřuje převážně na ekonomickou funkci podnikání a případně na zodpovězení otázky „jak“ v podnikání.
2. Směr výzkumu se koncentruje na podstatu jedince, tedy podnikatele.³¹

Následující text pracuje **především s druhým směrem výzkumu**, tedy diskusí nad osobou podnikatele, respektive sociálního podnikatele. Tento směr poskytuje přehledný obrázek o vzájemných vlastnostech těchto dvou podnikatelských konceptů. Přestože se zaměřuje především na definici podnikatele, respektive sociálního podnikatele, v jeho popisu lze najít i částečnou charakteristiku sociálního podnikání.³² Tabulka 1 uvádí významné definice (charakteristiky) podnikatelů v průběhu času.³³

³¹ Potvrzuje například také Dacin et al. (2011).

³² Definice (sociálního) podnikatele a (sociálního) podnikání jsou úzce svázány, je takřka nemožné diskutovat osobu podnikatele bez ohledu na jeho aktivity, tj. diskusi nad podnikáním samotným.

³³ V některých případech je vhodnější používat anglické označení, v českém pojetí neexistuje přesný ekvivalent.

Tabulka 1: Podnikatel – definice, charakteristika

Autor (rok uvedení)	Definice, charakteristika
Cantillon	Agent – aktivní osoba, která pořizuje produkční vstupy za určitou cenu a jejich kombinaci využije v nový produkt.
Say (1800)	Posunovač (<i>economic shifter</i>) - posouvá ekonomické zdroje z oblasti nízké do oblasti vyšší produktivity a výnosu.
Marshall (1890)	Lídr a člověk znalý oboru/průmyslu (<i>leader and industry understanding</i>) – má znalosti o daném oboru, musí být dobrý lídr a musí být schopen předvídat změny v poptávce a nabídce.
Knight (1921)	Osoba ochotná riskovat (<i>risk taker</i>) – ochota riskovat patří mezi centrální charakteristiku podnikatele, je schopen snést nejistotu na trhu.
Schumpeter (1934)	Inovátor (<i>innovator, drive creative-destructive process of capitalism</i>) - míněno v podnikatelském duchu. Dokáže identifikovat tržní příležitosti a využít inovativní přístup k jejich růstu.
McClelland (1961)	Osoba, která je schopná něčeho dosáhnout (<i>achiever</i>) - podnikatel je hnán i potřebou něčeho dosáhnout a potřebou moci.
Leibenstein H. (1968)	Agent růstu (<i>growth agent</i>) - osoba schopná objevovat nové investiční příležitosti, rozhodnout mezi aktivitami s potenciálem ziskovosti.
Kirzner (1973)	Arbitrážní spekulant (<i>arbitrageur</i>) - podvědomě se snaží profitovat z tržních příležitostí. Zároveň je ale také inovátor, zaměstnavatel, manažer a ostrážitý ve hledání příležitostí, které byly dosud na trhu přehlédnuty.
Casson (1982)	Soudce, inovátor (<i>judge, innovator</i>) - osoba, která disponuje dobrou úrovní úsudku, je inovátor, a je oceněna na základě současných ekonomických podmínek.
Drucker (1985)	Hledač změn (<i>change searcher</i>) – podnikatel vždy hledá změnu, reaguje na ni a objevuje ji jako příležitost.
Low, MacMillan (1988)	Tvůrce nových podniků a pracovních míst (<i>creator of new enterprises, job</i>).
Stevenson (1990)	Podnikatel neúnavně hledá příležitost bez ohledu na zdroje, které momentálně vlastní.
Shane, Venkataraman (2000)	Zastávce hodnoty zdrojů (<i>believer about the value of resources</i>) - objevuje, studuje a hledá zdroje podnikatelských příležitostí.
Audretsch, Grilo, Thurik (2007)	Multidimenzionální osoba (<i>person of multidimensional aspects</i>) – jednotná definice je těžko uchopitelná, hovoří se o aspektech jako tvůrce hodnoty, strategický myslitel, lídr, iniciativní příjemce.

Ahmad, Seymour for OECD (2008)	Osoba, vlastník podniku (<i>business owner</i>) - usiluje o generování hodnoty prostřednictvím vytváření či expanze ekonomické aktivity (identifikace, využití nových produktů, procesů, nebo trhu).
European Commission (2016)	Hráč na poli příležitostí a nápadů (<i>actor upon opportunities and ideas</i>), které transformuje v hodnoty. Má řadu kompetencí jako kreativita, vize, schopnost vypořádat se s nejasnostmi, nejistotou a rizikem, má sebereflexi a dokáže převzít iniciativu.

Zdroj: Taušl Procházková (2016), Schoorl (2013), Knight (2002), Schumpeter (1934), Drucker (1985), Marshall (2010), McClelland (1967), Leibenstein (1968), Kirzner (2015), Casson (2003), Low, MacMillan (1988), European Commission (2016b), Ahman, Seymour for OECD (2008), Stevenson, Carillo (1990), Abu-Saifan (2012)

Tabulka 2 představuje základní definici (charakteristiku) sociálního podnikatele.³⁴ Pokud se bude vycházet z pohledu na sociální podnikání z principu **triple bottom line**, stojí za povšimnutí, že se v těchto definicích **profiluje minimálně environmentální pohled na sociální podnikání**. Hovoří se převážně o řešení sociálních problémů, popřípadě společenských (zde by již šel uvažovat environmentální prvek). Tento pohled potvrzuje i Zahra et al. (2009), kteří upozorňují na častý pohled z perspektivy **double bottom line**, tedy pouze z perspektivy ekonomické a sociální.

Tabulka 2: Sociální podnikatel – definice, charakteristika

Autor	Definice, charakteristika
Waddock, Post (1991)	Řešitel problémů, inovátor, emočně vnímající a transformující líder (<i>problem solver, innovator, emotionally charged, transforming leader</i>) - aktivně se zabývá dlouhotrvajícím procesem řešení problémů, sdružuje lidi okolo jedné myšlenky, prodává společnou vizi.
Thake, Zadek (1997)	Poskytovatel (udržitelných) řešení (<i>producer of sustainable solutions</i>) – poskytuje finančně, organizačně, sociálně i environmentálně udržitelné řešení. Hledá sociální spravedlnost. Chce zlepšit životy lidí.
Campbell (1997)	Poskytovatel (<i>provider</i>) - poskytuje komunitám sociálně orientované podniky (počiny), které nabízejí potřebné produkty

³⁴ Typologie sociálního podnikatele je rozmanitá oblast a dalo by se o ní hovořit v širokém měřítku. Pro zajímavost například Zahra et al. (2009) identifikují na základě předchozího výzkumu 3 zajímavé skupiny typů sociálních podnikatelů: (1) *social bricoleur* – zaměřuje se na malý rozsah lokálních sociálních potřeb; (2) *social constructionist* – využívá příležitosti a tržní selhání v případě opomíjených klientů (například osoby znevýhodněné na trhu práce) za účelem zavedení reformy, inovativního řešení do širšího sociálního systému; (3) *social engineer* - snaží se řešit systematické problémy v rámci existujících sociálních struktur prostřednictvím revolučních změn.

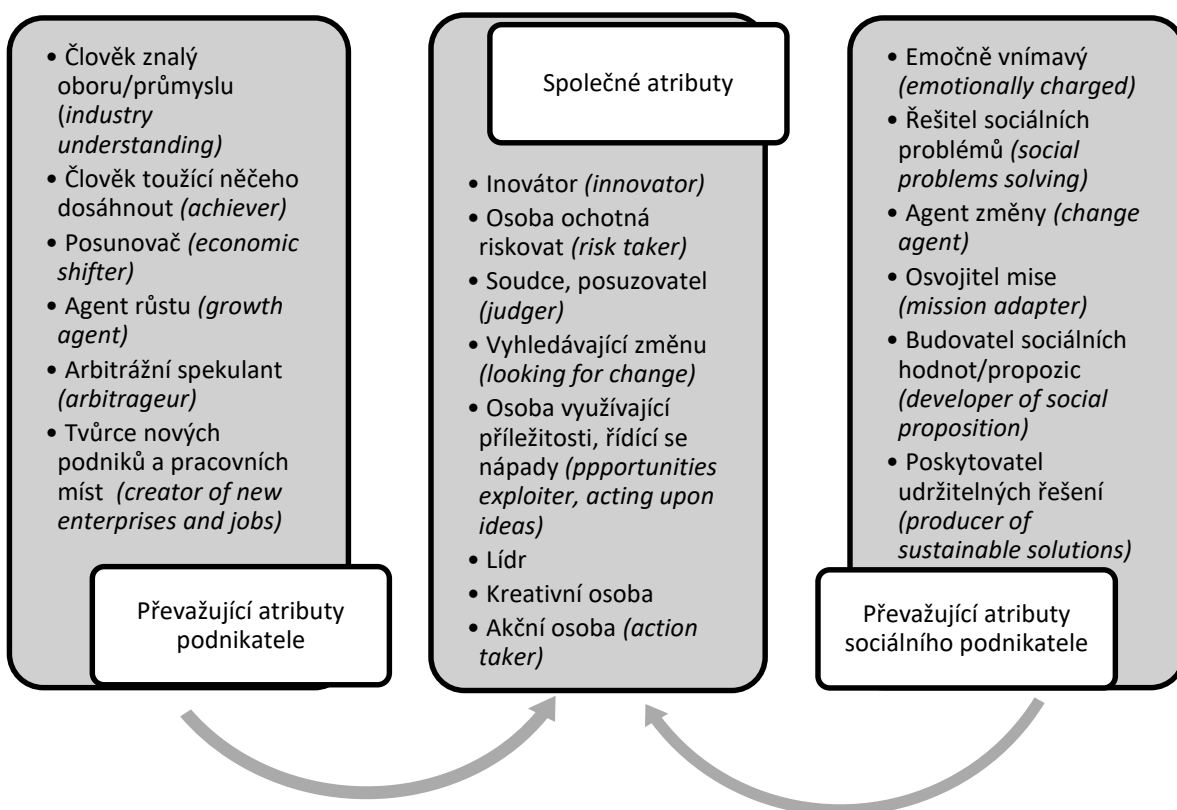
	či služby a generuje zisk na podporu aktivit, které samy o sobě nejsou schopny generovat příjmy.
Leadbeater (1997)	Lídr, manažer, vypravěč a kreativní osoba (<i>leader, manager, creative person, storyteller</i>) – výstup podnikatelské aktivity má sociální charakter, klíčová aktiva jsou formována na základě sociálního kapitálu (vztahy, sítě), řeší problémy často s minimem nákladů. Zisk generovaný z tržních aktivit je použit ve prospěch vybraných znevýhodněných skupin osob.
Dees (1998a)	Neúnavný agent změny, inovátor a osvojitel mise (<i>relentless change agent, innovator and mission adopter</i>) – zabývá se procesem inovace, učení, jedná odvážně bez ohledu na momentálně dostupné finanční zdroje, adoptuje misi za účelem vytvoření udržitelné sociální hodnoty, vystavuje se zvýšené zodpovědnosti vůči svým podporovatelům a s ohledem na vytvořené výstupy, rozeznává a využívá nové příležitosti za účelem naplnění své mise.
Thompson et al. (2000)	Akční osoba (<i>action taker</i>) – přináší něco nového a odlišného za účelem budování sociální hodnoty.
Drayton (2002) nebo (2006)	Agent změny (<i>change agent</i>) – osoba, jejíž centrální hodnotou je identifikovat, zacílit a řešit společenské problémy.
Martin, Osberg (2007)	Budovatel sociálně přidaných hodnot (<i>developer of social value proposition</i>) – identifikuje příležitost v současném světě nejistoty, vytváří nový svět jistoty pro cílové skupiny.
Zahra et al. (2009)	Osoba využívající příležitosti, řídící se nápady (<i>opportunities exploiter</i>) – prostřednictvím adaptace business modelu významně přispívá komunitám, společnosti prostřednictvím kreativního řešení komplexní a trvajících sociálních problémů.
Mendell, Nogales for OECD (2009)	Osoba, která realizuje nové, inovativní business modely, které skloubí ekonomické i sociální hlediska a přispívají tak k integraci na pracovním trhu, sociální inkluzi a ekonomického rozvoji.
Schwab Foundation (2016)	Lídr a pragmatický vizionář (<i>leader, pragmatic visionary</i>) – dosahuje systematické a udržitelné sociální změny prostřednictvím nových nápadů/podnětů. Inovuje prostřednictvím nalezení nových produktů, služeb a/nebo nových přístupů k řešení sociálních problémů.
Ashoka (2016)	Osoba s inovativními a praktickými nápady pro řešení sociálních problémů.

Zdroj: Taušl Procházková (2016), Martin, Osberg (2007), Schwab Foundation (2016), Ashoka (2016), Dees (1998a), Campbell (1997), Waddock, Post (1991), Zahra et al. (2009), Mendell, Nogales (2009), Abu-Saifan (2012), Thake, Zadek (1997), Drayton (2002), (2006), Leadbeater (1997)

Při pohledu na definice podnikatele a sociálního podnikatele, lze najít určité společné charakteristiky. Základní společné rysy jsou uvedeny na obrázku 8, kde jsou tyto atributy rozděleny podle toho, které se více přiklání k definici podnikatele a které k definici

sociálního podnikatele. Jak je vidět, u obou typů podnikatelů (respektive podnikatelských přístupů) se našel průnik v motivování příležitostí, hledání změny a pozitivním přístupu k riziku. Výrazně se však odlišují ve směřování hlavního cíle aktivit a přístupu k řešení problémů především z hlediska udržitelnosti. V případě sociálního podnikatele (respektive i sociálního podnikání) se hovoří o hledání sociální spravedlnosti, řešení konkrétních sociálních problémů či tvorbě sociálního bohatství.

Obrázek 8: Společné a kontrastní definování podnikatele a sociálního podnikatele



Zdroj: Taušl Procházková (2016), Abu-Saifan (2012)

5.2.2 Vybrané definice sociálního podnikání

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno jistou „nemocí“ sociálního podnikání je jeho vágní, neurčitá definice. V současné době je nadále aktuální pohled Bacqua a Janssena (2011), kteří tuto situaci komentují tak, že stále trvá velký zájem veřejného i akademického sektoru. Ti také komentují, že neexistence jednotného postoje k této problematice vedla a vede k šíření různých definic, vesměs podobných, týkající se sociálního podnikání, sociálního podnikatel či organizací sociálního podnikání.

Pro utvoření celistvého obrazu o této problematice je vhodné si několik definic sociálního podnikání uvést:

Dees (1998b) hovoří o disciplíně, která kombinuje nadšení pro sociální misi společně s „business-like“ disciplínami, inovací a odhodláním pro věc.

Austin et al. (2006, str. 1) definují sociální podnikání jako *„inovativní aktivitu, vytvářející sociálně přidanou hodnotu, která se může vyskytovat jak v rámci, tak napříč neziskového, komerčního i veřejného sektoru.“* Tím se odlišují od velké části akademické debaty (například Dees, 1998b, nebo Dacin et al., 2011), která se primárně koncentruje pouze na neziskový a komerční sektor.

Mair, Marti (2006, str. 37) vidí sociální podnikání jako *„proces tvorby přidané hodnoty kombinováním zdrojů novými způsoby. Tato kombinace zdrojů je primárně vytvořena za účelem objevení a využití příležitostí, které by vytvořily přidanou sociální hodnotu a odpovídaly by sociálním potřebám a vytvoření sociální změny. Zároveň z pohledu procesu spočívá sociální podnikání v nabízení služeb a produktů, ale vztahuje se také k tvorbě nových organizací.“*

Nicholls (2008) chápe sociální podnikání jako soubor inovativních a efektivních aktivit, které se strategicky zaměřují na řešení chyb na poli sociálního trhu a vytváří nové příležitosti za účelem tvorby sociální přidané hodnoty tak, aby se maximalizoval sociální dopad a vytvořilo se prostředí pro změnu.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015, str. 5) vnímá sociální podnikání jako *„jakýkoliv druh aktivit, organizace či iniciativy, která má alespoň částečný sociální, environmentální či komunitní cíl.“* Zároveň dodává, že *„tyto aktivity, organizace či iniciativy musí upřednostňovat sociální či environmentální cíl před finančními hodnotami. Dále musí být činné na trhu prostřednictvím poskytování produktů či služeb.“*

Schwab Foundation For Social Entrepreneurship (2018) chápe tento termín jako: *aplikování praktických, inovativních a udržitelných aktivit s cílem přispět společnosti s důrazem na ty osoby, které jsou chudé nebo odsouvány na okraj zájmu. Jde o jedinečný přístup k ekonomickým a sociálním problémům, který prochází napříč řadou disciplín a sektorů spočívající v určitých hodnotách a procesech, které jsou běžné pro sociálního podnikatele bez ohledu na jeho oblast zájmu (ať už se jedná o vzdělávání, zdravotnictví, lidská práva atd.).“*

V rámci českého prostředí lze uvést definici **TESSEA**³⁵ (Bednáriková, Francová, 2011, str. 14), která definuje sociální podnikání jako „*podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použitý pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.*“

5.2.3 Sociální podnik

Sociální podnik představuje nejvíce inovativní formu oblasti sociálního podnikání (Liger et al., 2016). Sociální podniky v podstatě představují jakýsi hybridní model podniku, které praktikují inovativní podnikatelský přístup a bourají tradiční hranice mezi soukromým a veřejným sektorem (Wallace, 1999).

Důležitý krok v oblasti mapování a zvýšení viditelnosti sociálních podniků představuje Iniciativa pro sociální podnikání (2011). Tento dokument ukazuje významnou snahu vstříc zlepšení existujícím regulačním kritériím. Evropská komise prostřednictvím tohoto dokumentu (2011, str. 3) uvádí, že „*sociální podnik je aktérem sociální ekonomiky a jeho hlavním cílem je vytvoření sociálního dopadu, a nikoli tvorba zisku ve prospěch vlastníků nebo akcionářů. Působí na trhu tak, že poskytuje podnikatelským a inovačním způsobem výroby a služby a zisky používá hlavně pro naplnění sociálních cílů. Je řízen odpovědně a transparentně, a zapojují přitom zejména zaměstnance, spotřebitele a zúčastněné strany, kterých se jejich ekonomická činnost týká.*“

Za sociální podnik považuje Evropská komise (Evropská komise, 2011), takovou organizaci, kde:

- Je sociální a společenský cíl společného zájmu smyslem obchodního opatření. To často vede k vysoké úrovni sociální inovace.
- Jsou zisky z větší části reinvestovány pro splnění sociálního cíle.
- Způsob organizace či vlastnický systém odráží poslání podniku. Využívají se demokratické či podílnické zásady, nebo směřují k sociální spravedlnosti.
- Může se dále jednat o podniky, které poskytují sociální služby anebo výrobky a služby pro ohrožené a zranitelné skupiny obyvatelstva. Dále o podniky, jejichž

³⁵ Nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v České republice.

způsob výroby zboží, nebo poskytované služby sledují sociální cíle, avšak jejich činnost může zahrnovat i jiné než sociální zboží či služby.

Další definici uvádí Defourny a Nyssens (2010), kterou používá mezinárodní síť EMES. Tato definice čerpá z ekonomických a sociálních kritérií.³⁶

Ekonomická kritéria jsou následující:

- kontinuální aktivita v podobě produkování produktů a/nebo poskytování služeb,
- vysoký stupeň autonomie,
- významná úroveň ekonomického rizika,
- minimální úroveň placené práce.

Sociální kritéria pak jsou:

- zřejmý úmysl být veřejně prospěšný,
- iniciativa vychází ze strany občanů,
- rozhodovací pravomoc nesouvisí s kapitálovým vlastnictvím,
- participativní povaha, která je propojena s různými zainteresovanými stranami,
- omezení v případě rozdělování zisku.

Na území České republiky se často využívá následující definice: *„Sociálním podnikem se rozumí subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“* (TESSEA – Bednáriková, Francová, 2011, str. 15).

Mezi speciální typ sociálních podniků se řadí tzv. **integrační sociální podnik**.³⁷ TESSEA (Bednáriková, Francová, 2011, str. 16) jej chápou jako: *„Subjekt sociálního podnikání, tj. právnickou osobu založená dle soukromého práva nebo fyzickou osobu, které splňuje principy integračního sociálního podniku. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“*

³⁶ Uvedená kritéria z velké části již překrývají dříve uvedený text v práci. Z toho je patrné, že se základní charakter sociálního podnikání vnímá v převážně většině velice podobně.

³⁷ V zahraničí označovány jako WISE (Work Integration Social Enterprises).

Vyskočil (2014) komentuje tuto problematiku tak, že v některých zemích bývá **synonymem pro sociální podnik právě integrační sociální podniky**, které se zaměřují na zaměstnávání znevýhodněných skupin osob. V podstatě jde o integraci vybrané znevýhodněné skupiny do běžných podnikatelských plánů. Druhý typ sociálních podniků³⁸ vytváří podnikatelskou činnost, která je sama o sobě sociální, zpravidla realizovanou prostřednictvím sociálních inovací. Analýza *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe* (Evropská komise, 2015) dodává, že například v **České republice**, Polsku či Slovensku **tvoří integrační sociální podniky nejvíce viditelný**, a zpravidla také převládající, **typ** sociálních podniků.

Výše uvedené jasně napovídá, co je **posláním** sociálního podniku. Poslání sociálních podniků lze spatřovat v jejich **snaze řešit sociální problémy**. Takový podnik propojuje ekonomickou aktivitou se zájmy sociálního, místního charakteru, které mají potenciál řešit společenské problémy. Dees (1998a) tuto misi potvrzuje. Doplnuje, že mise sociálního charakteru je ve středu zájmu, nikoliv tvorba bohatství. Tvorba bohatství je pouze prostředek, v případě běžných podnikatelských subjektů se ovšem jedná o prostředek měření přidané hodnoty.

Evropská komise (2011) podotýká, že se jedná o tak **rozmanité odvětví**, kdy předložit normativní definici by bylo velice náročné. Proto zatím zůstává u popisu společných zásad. Dále upozorňuje na určitý nešvar v podobě **podceňování sociálního podnikání**. Popisuje, že v evropských **výchovných systémech je sociální podnikání stále podhodnocováno**, nicméně jeho začlenění do počátečního a trvalého vzdělání se jeví jako nevyhnutelné.

Z hlediska legislativy mohou sociální podniky nabývat **různých právních forem**, od již existujících právních forem (spolky, družstva, nadace atd.) až po nové právní formy vytvořené speciálně pro účely sociálního podnikání (například v Itálii, Francii organizace se sociálně-kooperativním statutem, ve Velké Británii podniky s komunitním zájmem apod). Při pohledu na výše uvedenou charakteristiku je zřejmá **cílová skupina**, na kterou se sociální podniky zaměřují. Tyto cílové skupiny lze rozdělit na **4 základní** (Evropská komise, 2014):

(1) Znevýhodněné osoby na trhu práce – trénink, vzdělávání, pracovní příležitosti.

Jedná se například o osoby se zdravotním postižením, osoby bez přístřeší, oběti trestné činnosti, domácího násilí, osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody,

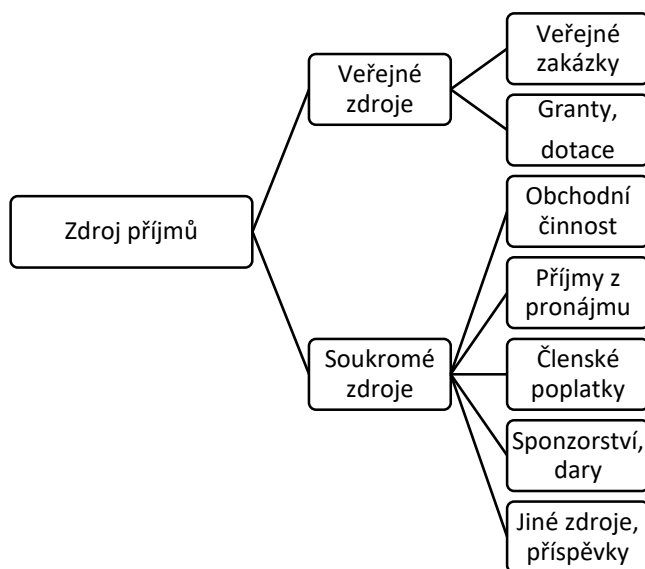
³⁸ Často se považuje tato skupina za hůře uchopitelnou, například i z hlediska správné identifikace znaků sociálního podniku.

mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, mládež ohrožená sociálně patologickými projevy, osoby dlouhodobě nezaměstnané či etnické minoritní skupiny.

- (2) Potřeby lokální komunity (okolí) – sociální, ekonomické či environmentální.
- (3) V rámci širšího záběru se nejedná pouze o zaměření na znevýhodněné osoby na trhu práce, ale o cílení na sociální záležitosti obecného zájmu prostřednictvím sociálních služeb.
- (4) Zvyšující tržní orientace sociálních podniků přináší novou cílovou skupinu v podobě zákazníků, kteří jsou ochotni sdílet sociální misi daného podniku (například v oblasti obnovitelných zdrojů, komunitního rozvoje, fair-trade apod.) a zaplatit tak za přínos v podobě inovativního řešení daného problému.

V rámci aktivit sociálních podniků hraje pak svoji význačnou roli otázka **financování**. Základní náhled umožňuje obrázek 9. Obrázek upozorňuje na fakt, že sociální podniky jsou často „odkázány“ na vícezdrojové financování. Tento systém se jim ale může stát mnohdy přítěží v jejich dalším rozvoji.

Obrázek 9: Běžné zdroje příjmů sociálních podniků



Zdroj: Evropská komise, 2015

5.3 Sociální podnikání v evropském kontextu

Stejně tak jako má každá země různý historický vývoj, má v každé zemi různý vývoj oblast sociálního podnikání. Obecně lze identifikovat **dva hlavní proudy**, a to kontinentálně

evropský a (anglo)americký. Kapitola 5.3.1 shrnuje stručně hlavní geografické odlišnosti těchto dvou směrů. Kapitola 5.3.2 zmiňuje vybrané mezinárodní organizace poskytující studie na téma sociální podnikání a uvádí několik poznámek ke stavu sociálního podnikání ve vybraných evropských zemích.

5.3.1 Geografické odlišnosti ve vnímání sociálního podnikání

Stručná historie sociální ekonomiky, ze které vychází koncept sociálního podnikání, v evropském a českém pojetí byla uvedena již v kapitole 4. Zbývá ovšem objasnit dva odlišné proudy, a to **evropský a americký**.

Bacq, Janssen (2011) nebo Dohnalová et al. (2015) upozorňují na odlišné vnímání sociálního podnikání, především na odlišný americký a evropský přístup. Na obou kontinentech se rozvinuly jiné akademické školy pohledu na tuto problematiku. Uvádí, že k rozšíření myšlenky sociálního podnikání došlo ve Spojených státech amerických v 90. letech minulého století. Americký přístup rozlišuje dva hlavní směry. V rámci prvního směru se pohlíží na ekonomickou aktivitu organizací občanského sektoru jako na cestu řešení problémů jejich financování, tedy z hlediska vícezdrojového financování a získávání vlastního příjmu.³⁹ Sociální podniky mají různou právní formu a společná je pro ně skutečnost, že jsou řízeny obdobnými metodami jako komerční subjekty, ale jejich tržní aktivity slouží ke společenskému účelu.⁴⁰ Druhý směr pracuje se sociálními inovacemi. Ty jsou úzce spojeny s osobou sociálního podnikatele a odpovídají na potřeby společnosti netradičním, inovativním způsobem.⁴¹

Evropský přístup se objevuje také v 90. letech minulého století a je spojován s družstevním konceptem. V jednotlivých zemích Evropy se začaly objevovat tendence posilující koncept sociálního podnikání.⁴² Značnou roli v této oblasti hraje například mezinárodní výzkumná síť EMES.⁴³

³⁹ Hovoří se o tzv. *American Social Enterprise School*.

⁴⁰ Dohnalová et al. (2015) uvádí známý příklad držitele Nobelové ceny, Muhammada Yunuse, zakladatele Grameen Bank.

⁴¹ Mezi nejznámější sociální inovátory se řadí Bill Drayton, zakladatel globální organizace Ashoka. Je mimo jiné znám pro svůj citát výstižně komentující vztah sociálních inovací a sociálního podnikání – viz úvod této práce. Drayton je spojován se vznikem tzv. *American Social Innovation School*.

⁴² Viz Defourney (2001).

⁴³ Dá se v podstatě hovořit, že výzkumná síť EMES hraje stěžejní roli v evropské myšlenkové škole v oblasti sociálního podnikání. Ke stejným závěrům došel i Defourny, Nyssens (2010).

Dohnalová (2012), Bacq, Janssen (2011) a Albert (1991) shrnuje **odlišnosti** amerického a evropského přístupu v:⁴⁴

- **Charakteru aktérů** – v americkém pojetí je sociální podnikání především projevem individuální osoby, sociálního podnikatele s inovativní myšlenkou. V evropském pojetí se hovoří o více kolektivní záležitosti včetně vyššího důrazu na demokratické řízení.
- **Způsobu práce** – ve smyslu nakládání se zdroji. Americké pojetí⁴⁵ preferuje využívání tržních zdrojů a reinvestici vytvořeného hospodářského výsledku zpět do podnikání. Evropský přístup pracuje, jak s tržními, tak ale do velké míry s netržními veřejnými zdroji. Reinvestice hospodářského výsledku umožňuje částečně rozdělení mezi členy (vlastníky) sociálního podniku.
- **Řízení organizace** – je v evropském pojetí více spjata s principy demokratického a nezávislého řízení, environmentálními a sociálními požadavky. Americký přístup je v tomto benevolentnější.

5.3.2 Mezinárodní studie a stav sociálního podnikání v evropských zemích

O sociálním podnikání lze najít řadu studií. Buď jde o studie, které se zaměřují výhradně na sociální podnikání, nebo jde o studie globálnějšího charakteru, mapující celou oblast sociální ekonomiky.

Mezi jedny z nejvýznamnějších subjektů, které tyto studie (často nejen na evropské úrovni) publikují, patří následující subjekty:

- Mezinárodní výzkumná organizace CIRIEC – organizace shromažďuje informace, realizuje výzkumy, publikuje práce zaměřené na ekonomiku a aktivity ve prospěch služeb v obecném zájmu po celém světě.
- EMES – výzkumná síť univerzitních center a individuálních vědců zaměřující se na sociální podnikání.
- Social Economy Europe – organizace na úrovni Evropské unie zabývající se sociální ekonomikou.

⁴⁴ Albert (1991) uvádí odlišný přístup vnímání na příkladu chudého muže. Jde o ilustrativní obrázek, ale lze z něj vycítit diskutovaný rozdíl. Dle něj se z evropského úhlu pohledu pohlíží na tuto osobu spíše jako na oběť než na pachatele, neboť je Evropě dobře rozvinutý systém sociální zabezpečení. Z amerického pohledu by se tato osoba vnímala spíše jako proklamování lenosti a nezodpovědnosti.

⁴⁵ Především směr *Social Enterprise School*.

- Evropská komise a její části – v rámci Evropské unie, respektive v rámci aktivit Evropské komise, se realizují a publikují výzkumy směřující na oblast sociální ekonomiky a podnikání. Funguje zde například expertní skupina na sociální podnikání (GECES).
- OECD – stejně tak jako Evropská komise, i OECD věnuje oblasti sociální ekonomiky, respektive sociálního podnikání, dostatečnou pozornost v rámci svých zpráv a výstupů.
- GEM – Report GEM začal jako společný projekt Babson College (USA) a London Business School (UK). Přináší informace a výzkumy z oblasti podnikatelských aktivit, zaměřuje se také na sociální podnikání.

Následující text čerpá ze dvou evropských studií, a to ze studie *Social economy* zpracované pro Evropský parlament (Liger et al., 2016) a ze studie *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe* zpracovaná pro Evropskou komisi (2015). Text stručně ilustruje **rozmanitý stav sociálního podnikání v jednotlivých zemích EU**.

Při pohledu na legislativní opatření sociálního podnikání, respektive sociální ekonomiky, rozděluje Liger et al. (2016) členské země EU do **3** základních skupin:

- (1) První skupina představuje nejvyšší úroveň akceptace sociálního podnikání (respektive sociální ekonomiky) - tj. je zde vytvořené vhodné legislativní prostředí (jde o země jako Itálie, Francie).
- (2) Druhá skupina představuje země, které se adaptovaly na určitý stupeň (ad hoc) uznání organizací sociálního podnikání, respektive sociální ekonomiky, ale které zatím nepokračují v rozvoji systematického normativního přístupu k sociální ekonomice (například Velká Británie, Dánsko, Finsko).
- (3) Třetí skupina představuje země s nízkým nebo nulovým uznáním sociálního podnikání (respektive sociální ekonomiky) - tj. jde o velice nízký stupeň rozvoje či skutečnost nejasného definování – normativní koncept se překrývá s jinými koncepty (například třetí sektor). Jde například o Maďarsko, Německo, Českou republiku, Holandsko).

Tyto poznatky je možné doplnit ze studie *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe* (2015), která nerozděluje země EU do těchto skupin, nicméně upozorňuje na

rozmanitost této problematiky z perspektivy jednotlivých zemí. Zde se potvrzuje, že **stav v každé evropské zemi je různý**. Některé země mají v rámci své legislativy buď právní formu přímo navrženou pro sociální podnik anebo právní formu, která jde z legislativního hlediska napříč. Zároveň má několik zemí specifické známky (certifikaci) pro sociální podniky (Finsko, Německo, Polsko či Velká Británie). Přestože se oblast sociálního podnikání, respektive sociální ekonomiky dostává do zájmu veřejných činitelů, stále je převážná většina evropských sociálních podniků skryta pod pláštěm existujících právních forem. Nejčastěji jde o spolky, družstva, nadace apod.

Jak bylo zmíněno výše, v některých zemích existují právní formy vytvořené speciálně pro potřebu sociálního podnikání. Příkladem může být sociální družstvo v Itálii (zákon č. 381/1991 o sociálních družstvech), přičemž v Itálii je také v platnosti zákon č. 155/2006 o sociálním podniku. Na Slovensku je například sociální podnik legislativně ošetřen zákonem č. 5/2004 o službách v zaměstnanosti. Ve Slovinsku existuje zákon o sociálním podnikání (20/2011). Ve Francii existuje zákon o sociální a solidární ekonomice č. 856/2014, ve Velké Británii je v platnosti zákon o zájmových společnostech (2001) a v Polsku zákon o sociálním podnikání a podpoře sociální ekonomiky (2002).

Podrobněji je možné se podívat na příklad Itálie a Francie jako na vzor zemí, které v této oblasti pokročily nejdále (Liger et al., 2016). Italský zákon o sociálním podniku stanoví požadavky, které musí konkrétní organizace splnit, aby mohla být označena jako sociální podnik. Jde o následující kritéria:

- povaha soukromé organizace,
- provozování podnikatelské činnosti cílené na produkci služeb či produktů se sociálním užitekem,
- eliminace hlavního cíle v podobě maximalizace zisku,
- veřejně prospěšný cíl.

V tomto zákoně jsou dále sociální podniky rozděleny do dvou kategorií:

1. dle sektoru, kdy sociální podniky přináší sociální užitek v sektorech jako zdravotnictví, vzdělávání, kultura, environmentální ochrana atd.,
2. na integrační sociální podniky – nezávisle na sektoru, přičemž je podstatné, aby minimálně 30 % zaměstnanců tvořily znevýhodněné osoby.

Termín sociální podnik pak představuje jakousi právní značku, kterou mohou obdržet všechny organizace splňující dané podmínky a používat toto označení na trhu. Za povšimnutí stojí fakt, že prozatím není v zákoně řešena oblast redistribuce zisku. Stejně tak se zde spíše než princip triple bottom line, objevuje princip double bottom line. Hlavní důraz je kladen na sociální a ekonomický princip.

Přestože ve Francii neexistuje oficiální definice sociálního podnikání, je v platnosti zákon o sociální a solidární ekonomice č. 856/2014. Ten má stanoveny několik klíčových cílů, mezi něž patří snaha o uznání sociální a solidární ekonomiky jako inovativní a udržitelný způsob podnikání a zajištění soukromého a veřejného financování pro tyto aktivity. Dále je možné zmínit význam zaměstnanců s ohledem na jejich informovanost o managementu podniku.

5.4 Sociální podnikání v českém prostředí

Koncept sociálního podnikání není doposud příliš rozšířen v povědomí širší veřejnosti v České republice.⁴⁶ Diskusi o sociálním podnikání, respektive celkově o sociální ekonomice, se ale v posledních cca 10 letech dostává většího zájmu včetně snah o určité legislativní úpravy. Téma sociálního podnikání se objevuje v programové politice různých vládních resortů, existuje řada organizací zabývajících se podporou tohoto tématu. Stále ovšem platí poznámka Dohnalové et al. (2012), kteří uvádí, že koncept sociální ekonomiky, tudíž tedy i sociálního podnikání, není v České republice dosud přijat. Koncept není formálně ani legislativně vymezen.

Již ve čtvrté kapitole této práce byl stručně zmiňován historický vývoj prostředí formující podmínky pro sociální podnikání, proto zde již nebude zmiňován. Nelze však v historickém exkurzu do této oblasti opomenout postavu Tomáše Bati. Tučková, Hauge et al. (2016) zmiňují Tomáše Baťu v souvislosti s účastí zaměstnanců na řízení podniku. Na sociální podnikání lze z určitého historického úhlu pohlížet jako na společný či společenský podnik. V jeho základní definici je pak skutečnost, že tento podnik má sice jasného majitele, ale existuje zde účast zaměstnanců na zisku založená na spoluúčasti na řízení, kontrole a odpovědnosti. Zřejmě nejsilnější osobností tohoto typu byl Tomáš Baťa. Ten dokázal vnést do svého podnikatelského přístupu ideu týmového ducha, tj. zainteresovat zaměstnance na řízení výroby a jejich výsledcích. Významnou roli v tomto přístupu hrála spravedlnost.

⁴⁶ Potvrzují výsledky šetření uvedeného v empirické části práce.

5.4.1 Legislativní uchopení

Evropský parlament (Liger et al, 2016), stejně tak jako OECD (2016) uvádějí, že Česká republika se řadí mezi země s nízkým nebo žádným legislativním uchopením. Vedou se debaty nad určitým "zneužíváním" konceptů sociální ekonomiky, podnikání či sociálního podniku (OECD, 2016).

Sociální podniky v České republice nabývají různých právních forem.⁴⁷ Může jít jak o subjekty tržního zájmu, tak netržního. Lze hovořit jak o fyzických osobách, tak o obchodních korporacích, družstvech, sociálních družstvech, stejně tak jako o obecně prospěšných společnostech,⁴⁸ ústavech, spolcích, nadacích, nadačních fondech či evidovaných právnických osob církví a náboženských společností. Věcný záměr zákona o sociálním podnikání uvádí, že sociální podnik nepředstavuje novou právní formu a může jej nabývat jak fyzická, tak právnická osoba (Vláda ČR, 2016).⁴⁹

V rámci českého legislativního prostředí se již několik let pracuje na iniciativě zákona o sociálním podnikání, která je již v pokročilé fázi.⁵⁰ Zákon navrhuje podmínky, které musí subjekt splnit, pokud chce mít přidělen statut sociálního podniku, respektive integračního sociálního podniku. Tyto podmínky jsou diskutovány a z převážné části vycházejí z principů navržených TESSEA (viz tabulka 3 a 4). Za pozitivní lze považovat fakt, že zákon čerpá ze zemí jako je Francie či Itálie, které jsou v této problematice v pokročilejším stádiu. Stejně tak jako v italském případě, i český návrh nenavrhuje novou právní formu, ale po splnění předložených kritérií⁵¹ lze přiznat subjektu označení sociální podnik. Sociální podniky jsou v tomto případě rozděleny na sociální a integrační sociální podniky. V návrhu zákona se již objevuje přesné určení minimálního podílu výnosů za prodej výrobků, zboží, služeb na celkových výnosech. Tím je možné zajistit určitou míru ekonomické soběstačnosti subjektů. Celkově věcný záměr zákona představuje vstřícnou iniciativu směrem k rozvoji sociálního

⁴⁷ Konkrétní rozložení – viz text dále, kapitola 9 věnující se adresáři sociálních podniků.

⁴⁸ Respektive ty, které vznikly před 1. 1. 2014.

⁴⁹ Jde o běžné právní formy vymezené dle zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., dále o nestátní neziskové organizace či zájmová sdružení právnických osob založené podle starého občanského zákoníku (č. 40/1964 Sb.), případně zahraniční právnické osoby se sídlem na území Evropského hospodářského prostoru, které na českém území provozují odštěpný závod.

⁵⁰ Ke konci roku 2017 k projednání ve vládě po meziresortním připomínkovém řízení.

⁵¹ Jde například o prokázání podnikatelské činnosti, provozování společensky prospěšné činnosti, nastavení pravidel pro účast zaměstnanců, reinvestice 50 % zisku do rozvoje sociálního podniku a/nebo pro zajištění společensky prospěšné činnosti atd.

podnikání v České republice. Nicméně se o návrhu stále diskutuje a pravděpodobně určitou dobu ještě bude.⁵²

V současné době se sociální podnikání opírá zejména o následující legislativní opatření:⁵³

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (zrušen, ale na vnitřní poměry o.p.s. se stále uplatňuje),
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení.

V souvislosti s diskuzí, co je a co není sociální podnik a legislativními návrhy je vhodné si uvést principy sociálního podnikání, které byly schváleny TESSEA v roce 2014. O tyto principy se z velké míry opírají instituce podporující sociální podnikání (například MPSV) i připravovaný zákon o sociálním podnikání. Tyto principy shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3: Principy sociálního podniku

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
Obecná definice: 0a) Veřejně prospěšný cíl formulován v základacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.	1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí. 1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.	2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.	3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky. 3b) Využívání přednostně místních zdrojů. 3c) Zohledňování environmentálních

⁵² Stav ke konci roku 2017.

⁵³ Je uveden základní výčet, rozhodně ne vyčerpávající.

		2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. 2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock). 2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity. 2g) Trend směrem k placené práci.	aspektů výroby i spotřeby. 3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.
--	--	--	--

Zdroj: České sociální podnikání, 2018

Principy integračního sociálního podnikání uvádí tabulka 4.

Tabulka 4: Principy integračního sociálního podniku

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
Obecná definice: Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.	1a) Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. 1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku. 1c) Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.	2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. 2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. 2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).	3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky. 3b) Využívání přednostně místních zdrojů. 3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. 3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.

Zdroj: České sociální podnikání, 2018

Co se týká jednotlivých typů sociálních podniků, stejně tak jako v jiných zemích EU se zde operuje jak se sociálním podnikem obecně, tak s integračním sociálním podnikem. Integrační sociální podnik, jak již bylo zmíněno, pracuje se skupinou osob znevýhodněných na trhu práce.⁵⁴

⁵⁴ V případě identifikace této skupiny je možné pracovat se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Mnohdy jsou ale tyto skupiny lépe specifikovány například v konkrétních dotačních výzvách týkající se podpory oblasti sociálního podnikání. Dále je výčet skupin osob znevýhodněných na trhu práce například uveden ve věcném záměru zákona o sociálním podnikání

TESSEA také uvádí sadu rozpoznávacích znaků pro sociální podniky. Tyto indikátory jsou v podstatě rozděleny do 4 základních skupin. První skupina se vztahuje obecně k definici, diskutuje se hlavně veřejně prospěšný cíl, druhá skupina cílí na sociální prospěch, třetí na ekonomický a čtvrtý na environmentální/místní prospěch. Obdobně jsou na tom indikátory pro integrační sociální podniky. Rozpoznávací znaky byly zpracovány na zakázku MPSV a jsou uvedeny na webových stránkách Českého sociálního podnikání. S určitými odlišnými detaily je uvádí také Bednáriková, Francová (2011). Tyto ukazatele je vhodné brát spíše orientačně, zpravidla se používají jako podklad pro formování výzev dotačních titulů. Konkrétní výzvy si tyto ukazatele ale ještě upravují.

5.4.2 Podpora sociálního podnikání

Sociální podnikání v České republice se neustále vyvíjí. Problematikou sociálního podnikání se zabývá hned několik subjektů na vládní i soukromé úrovni. Dá se říci, že jasná pozice vedoucího subjektu není zřejmá, jde spíše o oblast, která se překrývá napříč kompetencemi několika subjektů. Této problematice se dotýká jak Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), tak Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), či Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). Z velké části jde o problematiku řešení dotačních titulů a příspěvků na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dále lze zmínit například Radu kvality ČR, Radu vlády pro neziskové organizace nebo třeba Agenturu pro sociální začleňování.

Mezi soukromé subjekty podporující sociální podnikání patří organizace P3 – People, Planet, Profit, která je autorem řady publikací o stavu sociálního podnikání v České republice. Dále Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací, Asociace společenské odpovědnosti či Svaz českých a moravských družstev. Užitečné informace lze najít i prostřednictvím již dříve zmiňované Tematické sítě pro sociální ekonomiku (TESSEA). V rámci podpory sociálního podnikání je také každoročně vyhlašována cena za společenskou odpovědnost Podnikáme odpovědně. Tu vyhlašuje Rada kvality ČR, Asociace společenské odpovědnosti, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a P3 – People, Planet, Profit. V rámci této ceny je speciální kategorie určena pro sociální podnik.

Z akademické roviny je nutné zmínit práci Marie Dohnalové, která význačně přispívá svými poznatky do oblasti sociálního podnikání.

Sociální podnikání podporují také vybrané finanční instituce. Konkrétně pak Česká spořitelna s jejím programem sociálního bankovníctví a ČSOB s Grantovým programem Stabilizace sociálních podniků.

5.4.3 Překážky, výzvy (nejen) českého sociálního podnikání

Uvědomit si významné bariéry komplikující rozvoj českého sociálního podnikání, respektive konceptu obecně, je klíčové pro další práci s touto oblastí. Překážkami ztěžující rozvoj oblasti sociálního podnikání se zabývala již řada autorů (Kerlin, 2013; Pělucha et al., 2017; Robinson, 2006; Taušl Procházková, 2015; Abu-Saifan, 2012, (Mair et al., 2006).

Taušl Procházková (2015) identifikovala 8 klíčových překážek (ať již vnitřního, či vnějšího charakteru, tabulka 5) znesnadňující rozvoj sociálního podnikání.⁵⁵ Mezi nejzásadnější se řadí určitý neprofesionální (byť neúmyslný) přístup managementu k prováděným činnostem a realizovaným procesům uvnitř samotného podniku. Tento fakt sám o sobě vychází i ze skutečnosti nejistých základů sociálních podniků obecně (de facto opírajících se pouze o několik obecně uznávaných principů). I s touto záležitostí pak může souviset fakt problémového vícedrožového financování. Podnik inklinující k určitému selhání managementu nebude mít tendenci růst do větších rozměrů, rozvíjet se a bude narážet i na finanční omezení.

Do další, zásadní, identifikované skupiny překážek patří nízké či mylné povědomí o problematice sociálního podnikání, vágní definování a na to navazující problematika prokazování přínosu těchto činností. Tato problematika začíná u samotných sociálních podniků a spočívá v neschopnosti budovat adekvátní image a pokračuje přes mylné slučování s charitou nebo sociálními aktivitami státu.

⁵⁵ Výzkum realizovaný na základě studia odborné literatury a kvalitativního výzkumu v podobě panelové diskuse.

Tabulka 5: Překážky rozvoje sociálního podnikání

Překážky
<ul style="list-style-type: none">▪ Nedostatečná viditelnost konceptu, nepříliš známé na veřejnosti.▪ Nedostatečné vzdělání, trénink samotných sociálních podnikatelů.▪ Nedostatečné marketingové, obchodní znalosti a schopnosti sociálních podnikatelů/podniků.▪ Obtížný přístup k finančním zdrojům.▪ Postaveno na potřebě vícezdrojového financování.▪ Stále chybějící jednotné definování sociálního podnikání a limitovaný vhléd do problematiky, co sociální podnikání vše obnáší.▪ Práce se znevýhodněnými osobami na trhu práce může být v určitých situacích komplikovaná a přinášet těžkosti.▪ Sociální podniky by měly prokazovat svůj přínos pro společnost, naráží na to, že chybí vhodná a v rámci jejich možností použitelná metodologie, jak toto prokazovat.

Zdroj: Taušl Procházková, 2015

Zároveň bylo také identifikováno 6 pozitivních faktorů (tabulka 6), které by měly napomáhat rozvoji sociálního podnikání. Jsou identifikovány postupné změny a příležitosti ve společnosti s ohledem na vnímání zkoumaného konceptu, objevují se nové možnosti financování. Za velkou příležitost lze chápat demokratický princip řízení podniku a otevřený prostor pro zainteresovanost zaměstnanců, který, při správné míře aplikace, je možné chápat jako pozitivní výzvu pro rozvoj sociálního podniku.

Tabulka 6: Pozitivní faktory přispívající rozvoji sociálního podnikání

Pozitivní faktory
<ul style="list-style-type: none">▪ Pomalu se začíná objevovat pozitivní trend ve směru uvědomění/chování jednotlivců s ohledem na vnímání přínosu sociálního podnikání.▪ Začíná pomalu narůstat podpora rozličných organizací, včetně těch veřejných.▪ Je dostupné relativně dostačující množství případů dobré praxe a základní literatury k sociálnímu podnikání.▪ Rozvíjí se trend alternativních způsobů financování – například crowdfundingové platformy, speciální bankovní produkty určené pro sociální podniky.▪ Dochází ke změnám v chování i u komerčních subjektů, rozšiřuje se CSR přístup, řada komerčních, korporátních přístupů by mohla adaptovat strategii jdoucí směrem k aktivitám sociálního podnikání (sociální, či environmentálně, popřípadě místně zaměřených).▪ Demokratický způsob řízení otevírající prostor pro dialog se zaměstnanci (zainteresovanost zaměstnanců).

Zdroj: Taušl Procházková, 2015

5.5 Shrnutí, závěry

Položte si otázku: „Co z toho vyplývá?“ Je zřejmé, že celkem jednoduše je možné najít ústřední body rozdílu mezi typickými podnikatelskými aktivitami a aktivitami sociálního podnikání. Lze se ptát například stylem „Co?“, nebo třeba způsobem „Jak?“. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma podnikatelskými směry byl již ve stručnosti vysvětlen.

Pro shrnutí je možné uvést následující odlišující faktory:

- (a) Mise – řadí se mezi nejvýraznější faktor odlišující podnikání od sociálního podnikání.
- (b) Identifikované tržní selhání – sociální podnikatel identifikuje a využije na trhu zpravidla jinou podnikatelskou příležitost vyplývající z tržního selhání, než běžný podnikatel.
- (c) Nakládání se zdroji a jejich využití – liší se využití zdrojů, jejich kombinace a způsob řízení včetně zpětně reinvestice.
- (d) Prokázání přínosu – v případě běžné podnikatelské aktivity se přínos, respektive výkonnost podnikatelského subjektu prokáže lehce zpravidla prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů. V případě subjektů sociální ekonomiky jde ovšem o komplikovanější záležitost, kdy nestačí pouhé sledování ekonomické stránky podnikání.

V rámci odborného a akademického světa je možné najít řadu definic a pojetí sociálního podnikání. V této práci je prezentován pouze zlomek dostupných definic.

Ústřední zůstává fakt, že jednotlivé definice sociálního podnikání či zprostředkovaně sociálního podnikatele mají mnoho **společného**. Zároveň se v některých oblastech **rozcházejí**, mnohdy se zaměřují na určité, specifické aspekty. Proto je nezbytné najít společné porozumění tohoto termínu, nebo minimálně **společné elementy**. Položte si tedy další otázku: „Je možné identifikovat společné faktory v definici sociálního podnikání?“

Mezi hlavní společné charakteristiky patří skutečnost, že je vytvářena **sociální přidaná hodnota**, a je sledován **veřejně prospěšný cíl**, a to vše v primárním hledisku. Cíl sociálního podnikání je tvořen s lokálním úmyslem a s úmyslem pomoci vybraným členům organizace či společnosti. Až sekundární jsou prostředky, které vedou k naplňování tohoto cíle, respektive ekonomický pohled na prováděné aktivity. Silnou roli v této oblasti hraje stanovení a pevné sledování **sociální mise**, sociální podnikatelé jsou správně označováni za tzv. *mission drivers*.

Inovace, respektive **sociální inovace**, má v kontextu sociálního podnikání své místo. Sociálnímu podnikání bývá často přisuzováno, že řeší problémy společnosti jiným, inovativním způsobem. Tento fakt nelze rozporovat, avšak nelze mu přisuzovat extrémní váhu. **Názor autorky** je takový, že vždy záleží na konkrétním případě a situaci. Jiný důraz s ohledem na sociální inovace bude pravděpodobně kladen na aktivity realizované v rámci sociálního podnikání pracující se zdravotně postiženými osobami a jiný na projekt pracující v oblasti řešení environmentálních problémů. Nesporným faktem ovšem zůstává, že tyto aktivity jsou realizovány s podnikatelským přístupem. Pro subjekty sociálního podnikání by měla být typická **finanční soběstačnost**⁵⁶ včetně snahy o získání **ekonomické udržitelnosti**. Podnikatelský přístup se projevuje poskytováním služeb, produkcí statků, přičemž organizace si je vědoma rizik, které s touto aktivitou přicházejí.

V souvislosti s ekonomickou soběstačností je nutné uvést další fakt, a to **nakládání s vygenerovaným ziskem**. V tomto prvku se odlišují subjekty sociálního podnikání od běžného komerčního. Vykazují se nižším přerozdělením zisku, převážná většina by měla být vrácena zpět do organizace. Zde vyvstává mimo jiné jeden z rozdílů mezi americkým a evropským vnímáním sociálního podnikání. Evropský oproti americkému je benevolentnější a ve skutečnosti se hovoří o určité míře reinvestice zisku zpět do podnikání (často se hovoří o 50 %). Velkým otazníkem však zůstává, jak tato reinvestice v reálu vypadá a jak ji vnímat.⁵⁷

Dalším často zmiňovaným prvkem bývá **autonomie** subjektů sociálního podnikání a demokratické **řízení a participace** na řízení organizace. Zde vyvstává otázka, do jaké míry lze tyto prvky realizovat v praxi. Samotná podstata myšlenky je zřejmá, avšak z **praktického hlediska** se lze mít pochyby, zda je participace zaměstnanců na řízení vždy účelná a **jak** má být tato participace **nastavena**, aby napomáhala plnění prospěšného cíle.

Sociální podnikání stojí na několika známých principech označovaných jako tzv. triple bottom line. V definicích je nejčastěji zastoupen princip sociální⁵⁸, který bývá doplňován ekonomickým principem. Na tyto dva principy se zpravidla klade obdobný důraz.

⁵⁶ Autorka zde schválně uvádí podmiňující způsob, neboť jeden z neduhů sociálního podnikání (alespoň v českém prostředí) bývá skutečnost příliš velké závislosti na dotačním prostředí.

⁵⁷ V některých případech se mluví například o širší reinvestici realizované tím, že zisk se investuje do nákupu služeb či zdrojů od lokálních partnerů organizace. Někteří odborníci a experti v oblasti sociálního podniku zas volají po přesném stanovení reinvestice zisku prostřednictvím zakotvení v zakladatelských dokumentech.

⁵⁸ Jak prokáže následná empirická část, tak ale také v praxi.

Environmentální (respektive někdy k němu přidružovaný princip lokálního prospěchu)⁵⁹ bývá zmiňován v menším počtu, nebo v rámci oblasti řešení společenských problémů. Jak bylo uvedeno výše v textu, objevuje se i pojem **double bottom line**, který upozorňuje na určité pokulhávání environmentálního aspektu.

Z globálního úhlu pohledu lze říci, že se sociální podnikání opírá a usiluje o proces sociální změny a zajištění udržitelného vývoje. Právě požadavek na udržitelný vývoj je jeden z prvků, který odlišuje sociální podnikání, respektive sociální podniky, od běžných podnikatelských či jiných sociálně prospěšných aktivit. Je třeba rozlišovat mezi aktivitami realizovanými také za účelem naplnění veřejně prospěšného cíle ovšem bez dopadu na ekonomickou soběstačnost. Takové subjekty spadají zpravidla do charitativní, ryze neziskové sféry, kdy jsou zajišťovány například prostřednictvím dobrovolnické práce, darů či z veřejných prostředků.

Z čistě teoretického hlediska si při problematice definování sociálního podnikání lze obrátit na Portera (2011) a Weerwawardena, Morta (2006), kteří koncepčně diskutují sociální podnikání prostřednictvím různých modelů. Za významné lze považovat identifikovaný vztah, kdy je sociální podnikání vnímáno jako vztah následujících atributů:

$$SP = f(I, K, U) \text{ za podmínek } (S), (E) \text{ a } (EKO)$$

kdy SP = sociální podnikání, I = inovace, K = kreativita, U = udržitelnost, S = sociální mise, E = environmentální mise a EKO = ekonomická mise.

Sociální podnikání bezesporu představuje jeden z **trendů udržitelného pohledu na řešení společenských problémů**. Ze strany samotných sociálních podnikatelů a manažerů těchto sociálních podniků zaznívají i názory, že v budoucnu by měly být všechny podniky sociální. To by ovšem nebylo zcela vítané ani možné, otevírá se ale tím prostor pro otázku týkající se jasné identifikace sociálních podniků a nastavení rozpoznávacích znaků.

V rámci definování a rozpoznání sociálních podniků je nezbytné identifikovat obecné i specifické znaky pro aktivity sociálního podnikání. Například je velký rozdíl mezi integračním sociálním podnikem a sociálním podnikem. Na tento rozdíl upozorňuje čím dál tím hlasitěji nejen odborná veřejnost, ale i samotné podniky. V České republice existují obecně uznávané principy a návrhy indikátorů, které bývají brány za podklad pro další práci. Stále ale není zakotvena řádná legislativa, která by napomáhala šířit myšlenku sociálního

⁵⁹ Viz například návrhy indikátorů sociálního podnikání v českých podmínkách – TESSEA (Bednářiková, Francová, 2011).

podnikání, respektive poskytovala subjektům naplňující daná kritéria statut sociálního podniku a s ním případně spojené výhody.

Je možné konstatovat, že **problematika** definování sociálního podnikání je **barvitá**. Jak evropský, tak americký způsob aktivit sociálního podnikání má své opodstatnění.

Definování sociálního podnikání se zpravidla opírá o **několik základních atributů**:

- (a) charakter sociálního podnikatele,
- (b) procesy probíhající v rámci aktivit sociálního podnikání,
- (c) stanovená mise,
- (d) využívané zdroje.

V každém případě je občas vhodné si při hledání odpovědi na položenou otázku vzpomenout na slova Apostolose Yokandise z Evropské komise, který uvádí *Manuál: Jak založit sociální podnik* (Francová, Kurková, 2011, str. 8): „*Nebavte se o tom, co to je, ale dělejte to v praxi.*”

Závěrem uvádí autorka **vlastní doporučení**, které lze zohlednit při definování sociálního podnikání: „*Sociální podnikání představuje aktivity a procesy, které slouží k objevení, vymezení a využití příležitostí k budování sociálního bohatství za účelem vzniku nových organizací či řízení již existujících s ohledem na potřebnou míru inovace. Tyto organizace vyvíjejí aktivity, které směřují k naplnění stanoveného veřejného prospěšného cíle, ať již ryze sociálního, lokálně-komunitního či environmentálního charakteru, který slouží k uspokojení potřeb určité skupiny osob či řešení určité sociální potřeby. Důraz je kladen na přiměřenou míru ekonomické soběstačnosti subjektů sociálního podnikání.*”

6 Měření přínosu sociálního podnikání

Samostatnou kapitolu zasluhuje otázka měření přínosu či dopadu sociálního podnikání. Jde o jednu z častých otázek, která je spojována se sociálním podnikáním. Tato problematika zaujímá v posledních letech významnou pozici na žebříčku zájmu o sociální podnikání. Zaobírá se jí řada odborníků (například Beugré, 2016; Kendall, 2000; Bloom, 2012). Zvýšený zájem o tuto oblast je logický a prostý. Sociální podnikání se považuje za trend v oblasti podnikání a za jeden ze směrů budoucnosti podnikání (Borzaga, Santuari, 2003; Dacin et al., 2011; Nicholls, 2010). V současné době je princip financování a podpory sociálních podniků často postaven na vícezdrojovém financování mimo jiné z veřejných prostředků.⁶⁰ I přesto, že tendence v této branži velí ke stále většímu osamostatnění sociálních podniků, není to v některých případech možné zaručit okamžitě, mnohdy to nebude ani vždy stoprocentně možné.

Pro jasné porozumění, proč je dobré sledovat přínos sociálního podnikání, je dobré si položit otázku: *„Proč je účelné pokusit se sledovat přínos (dopad, přidanou hodnotu) aktivit sociálního podnikání? Co se získá tím, že se bude sledovat výsledek (outcome) sociálního podnikání?“*

Beugré (2016) a další odborníci (Nicholls, 2009; Mulgan, 2009; Bagnoli, Megali, 2011; Crucke, Decramer, 2016) se na tento pohled dívají i z perspektivy samotných sociálních podniků. Beugré (2016), Crucke, Decramer (2016) debatují, že zjištění přínosu, respektive určité měření efektivnosti fungování sociálních podniků, může vyslat jasný signál, že je sociální podnik dobře řízen a že jsou finanční prostředky nakládány účelně a efektivně. Příklady dobrých a účelných praktik sociálního podnikání pak mohou na sebe navázat nové partnery, investory i větší pozornost veřejnosti.

Proklamování přínosu může napomoci sociálním podnikům lépe komunikovat a upevnit si vztahy se svými podporovateli. Lze hovořit o následujících základních prvcích (Nicholls, 2009):

- 1) podpora zvýšení výkonnosti,
- 2) přístup k dodatečným zdrojům,
- 3) vytvoření (organizační) legitimnosti sociálního podniku.

⁶⁰ Potvrzuje řada studií – například (European Commission, 2014), (Monzón, Ávila, 2012), (OECD, 2016).

První dva aspekty hovoří o nedocenitelné možnosti získat zpětnou vazbu na aktivity sociálního podniku. Tedy i o jednoduchém způsobu, jak se zaměřit na výkonnostní ukazatele podniku a získat tak dodatečné zdroje od případných poskytovatelů. Ve zkratce řečeno, sledování přínosu umožní vytvořit **argumenty, proč koncept sociálního podnikání funguje a proč je dobré ho podporovat**.⁶¹ Třetí aspekt hovoří o prokázání **legitimnosti sociálního podniku**. Tento prvek souvisí s prokázáním, že konkrétní sociální podnik používá nejnovější nástroje managementu a stará se o prokazování svého přínosu. Trend poslední doby je nakloněn ve prospěch konceptu udržitelnosti a sociálního účetnictví. Sledováním těchto konceptů (respektive měření přínosu) lze jasně ukázat klíčovým stakeholderům, že sociální podnik aplikuje efektivně poslední praktiky managementu podniku. Výše uvedené potvrzuje i Brančíková (2010). Ta zdůrazňuje význam dostatečné **informovanosti klíčových zájmových skupin** tak, aby pochopily, co vše sociální podnikání obsahuje, a jak se liší od klasického sledování zúžené pouze na ekonomickou perspektivu.

V neposlední řadě zmiňují Bagnoli a Megali (2011), že sledování přínosu vede i ke zlepšení **kontroly managementu**. Navrhují multidimenzionální strukturu skládající se ze třech oblastí:

- 1) Ekonomicko-finanční výkonnost – spojeno s určením běžných ukazatelů výkonnosti (hospodářský výsledek, náklady, ukazatele rentability atd.).
- 2) Sociální efektivnost – měření kvantity a kvality práce v této oblasti a identifikace přínosu pro příjemce a komunitu.
- 3) Institucionální legitimnost – ověřuje příslušnost dle zákona a poslání samotné organizace.

⁶¹ Beugré (2016) se odkazuje na Akerlofa (1970) a jeho koncept „problému citrónů“ (*problem of lemons*) s tím, že právě měření napomůže vyřešit tento problém. Akerlof diskutuje tento případ na situaci trhu s ojetými automobily (za citrón jsou v hovorové angličtině označovány nepříliš kvalitní ojetá auta). „Problém citrónů“ se objeví v okamžiku, kdy existuje asymetrie informací mezi prodávajícím a nakupujícím. Neinformovaní kupující nejsou v podstatě schopni identifikovat, zda si kupují skutečnou hodnotu automobilu. Jsou ostražití, nechtějí si koupit defektní auto. Považují tak ojetý automobil za průměrně kvalitní a jsou ochotni za něj zaplatit průměrnou cenu vozu. Tato situace ale povede k tomu, že majitel dobře udržovaného vozu, neprodá v autobazaru svůj automobil za cenu, která by odpovídala skutečnému stavu automobilu. Tudíž ho raději v autobazaru nabízet nebude. Nedostatek kvalitních ojetin ale povede kupujícího k tomu, že sníží svoje očekávání ohledně kvality ojetin. Tím se vyčistí ale i trh o majitele ojetin průměrné kvality a po bazarech se budou prodávat vesměs nekvalitní ojetiny. Paralelu na tento koncept si lze ukázat i v důležitosti měření přínosu sociálního podnikání. Donátoři/investoři/podporovatelé sociálního podnikání mohou mít nekompletní (případně minimální) informace o přínosech sociálního podnikání. Může se tak stát, že investují do aktivit sociálních podniků, aniž by věděli, zda přinášejí pozitivní impakt či nikoliv. Tím lze způsobit efekt, že zde může být méně prostoru a peněz pro ty podniky, které přinášejí pozitivní impakt.

Tlak na prokázání přínosnosti aktivit sociálního podniků ze strany veřejných činitelů, veřejnosti či jiných stakeholderů se jeví jako reálný a adekvátní požadavek. Mezi jasný fakt patří skutečnost, že prokázat přínos sociálního podnikání je často **složitě**, neboť metriky, které se používají v rámci běžných, komerčních subjektů, jsou pro tento účel nepřesné (Beugré, 2016; Keating, Frumpkin, 2003). Hager (2001) nebo Brooks (2006) uvádí dále podrobnější poznámky k této problematice a otázce sledování nákladů, výnosů.

6.1 Vybrané poznámky k měření přínosu sociálního podnikání

Existuje mnoho přístupů k měření přínosu sociálního podnikání. Některé metody jsou zaměřeny na oblast managementu obecně, některé byly vyvinuty speciálně pro oblast sociálního podnikání a některé se zaměřují pouze na vybrané aspekty (například výkonnost, kvalita atd.). Metody navržené speciálně pro sociální podniky mohou být různé. Jedna skupina poskytuje obecný pohled na měření přínosu (například Manetti, 2014), druhá diskutuje jen oblasti měření bez konkrétních návrhů řešení (Hadad, Gauca, 2014; Taskforce, 2014) a další je naopak až příliš specifická a nelze ji použít v jiných případech (Bagnoli, Megali, 2011).

Kickul, Lyons (2012) se vrací o krok zpět před aplikováním vybrané metody a popisují etapy, které by měly být zváženy při měření společensky přidané hodnoty. Lze je shrnout do tří kroků: **(a)** definování sociální hodnoty, **(b)** kvantifikování sociální hodnoty, **(c)** monetizace sociální hodnoty. Definováním sociální hodnoty si určí sociální podnik potenciální přínos na vybrané skupiny příjemců. K nalezení odpovědi je dobré se zeptat: „*Co se považuje za úspěch sociálního podniku? Jak ho definovat a změřit? Kdy je sociální podnik úspěšný ve svém snažení?*“ V okamžiku, kdy je identifikovaná sociální hodnota, je doporučeno kvantifikovat sledovaný přínos. Kickul, Lyons (2012) navrhuje identifikovat 3 až 5 indikátorů a měřit je v rámci vybraných časových intervalů. V posledním kroku doporučují identifikované sociální hodnoty transformovat do peněžních hodnot. Zde je vhodné podotknout, že dle názoru autorky se **nedá** tento postup **praktikovat v každém případě**. Monetizace sociální hodnoty je často nemožná či nevhodná.

Expertní skupina na sociální podnikání (GECES) Evropské komise se shoduje, že **neexistuje jednotná sada indikátorů**, která by zajišťovala kompletní metriku sociálního přínosu pro všechny případy. GECES (European Commission – GECES, 2014) navrhuje klást důraz na

dobře nastavený proces měření, než na specifické metriky a indikátory. Navrhuje

Súrovňový proces:

- (1) identifikovat cíle,
- (2) identifikovat stakeholdery,
- (3) nastavit relevantní proces měření,
- (4) změřit, ověřit a zhodnotit,
- (5) reportovat, učit se a zlepšit.

Dále zmiňuje, že by měla být nastavena určitá volnost v oblasti volby, které indikátory použít s ohledem na zapojení a potřeby stakeholderů. Report OECD a Evropské komise (2015) poukazuje na význam **stakeholderského přístupu** k měření sociálního přínosu. Obdobného názoru je také Brančíková (2010), Christensen, Ebrahim (2006), nebo expertní skupina na sociální podnikání (GECES – European Commission – GECES, 2014). Souhlasně zmiňují, že sociální podniky operují v různých sektorech a mají celou řadu stakeholderů s odlišnými informačními potřebami a očekáváním od těchto podniků. Stejně tak se budou lišit požadavky na prokázání přínosu. Tento přístup pracuje s návrhem vybraných metrik, které mohou být předloženy klíčovým stakeholderům prokazující zájem o měření přínosu. Požadavky na jednotlivé měření by měly vyplynout spíše z dialogu stakeholderů, než z jednostranného rozhodnutí sociálního podniku.

V rámci stakeholderského přístupu je nutné, aby všechny zúčastněné strany vnímaly jednotně základní pojmy v oblasti měření sociálního dopadu. Tyto pojmy již byly definované v kapitole 5.1.1 (vstup, výstup, výsledek a dopad). Jejich vzájemný vztah demonstruje obrázek 10. Správně nastavené měření by v sobě mělo obsahovat prvky, které nejen popíší daný výstup (například počet obslužených klientů), ale jdou dále a pracují s dopadem na tyto klienty, případně ostatní stakeholdery. To ovšem vyžaduje zainteresovanost samotných sociálních podniků, nastavení dobrých metrik, kooperaci zájmových skupin a dostatečné množství času včetně finančního zázemí.

Obrázek 10: Vstup, výstup, výsledek, dopad



Zdroj: vlastní zpracování dle Beugré, 2016

Jak bylo zmíněno, je možné najít velké množství metod, ukazatelů a přístupů, které lze aplikovat. Společné mají fakt, že jde o přístup jdoucí „*zdola nahoru*.“ OECD (2015) zmiňuje dva hlavní přístupy k tomuto tématu. První přístup pracuje s definovanou skupinou indikátorů (jak ekonomických, tak sociálních a environmentálních/místního prospěchu) určenou pro všechny sociální podniky bez ohledu na velikost, sektor, zemi, nebo způsob řízení. Druhý přístup, který získává čím dál větší pozornost, zvažuje aplikování odlišných metrik, které by pomohly zachytit rozdíly mezi jednotlivými sociálními podniky. To samozřejmě znamená aplikování odlišných nástrojů pro každý případ (Nicholls, 2009).

K měření sociálního dopadu se vyjadřuje i Evropský hospodářský a sociální výbor (European Economic and Social Committee, 2013). Každá metoda měření se musí zakládat na klíčových důsledcích sociálního podniku a musí být přiměřená a nebránit sociálním inovacím. Měření považuje výbor za významné s ohledem na obnovu sociálního rozměru v Evropě. Co lze považovat za podstatné, je konstatování výboru, že posuzování sociálního dopadu není snadné. Mnohdy lze výsledky vyjádřit pouze **kvalitativně** a někdy v **delším časovém horizontu**. Snaha o **kvantifikaci** informací není vždy vhodná. Vhodným přístupem může být kombinace čísel a textu. Podotýká se také, že je obtížné vypracovat pouze jednu metodu, respektive si ji obhájit. Proto dává větší smysl zaměřit se na nejběžněji používané zásady.

6.2 Nástroje měření přínosu sociálního podnikání

Následující text poukazuje na širokou paletu nástrojů, které lze využít pro měření přínosu sociálního podnikání. **Cílem** této kapitoly není diskutovat všechny uvedené nástroje, spíše **upozornit na komplikovanost této problematiky** a upozornit vybrané. Předtím než budou v textu dále nastíněny vybrané příklady používaných metod, je z pohledu autorky vhodné si odlišit výraz **ukazatel** (popřípadě indikátor) a **metoda**.

Ukazatele (popřípadě indikátory) vnímá autorka práce jako individuální prvky, které reflektují výstup a výsledek aktivit sociálního podnikání. Slouží jako podklad pro sledování přínosu sociálního podnikání, přičemž za účelem vyhovujícího a kvalitního nastavení procesu měření a jeho zhodnocení je potřeba je pravidelně sledovat v rámci delšího časového úseku.⁶² Obdobně chápe pojetí ukazatele (indikátoru) i expertní skupina GECES

⁶² Co se týká ukazatelů, panuje doporučení (European Commission – GECES, 2014) nastavit si ukazatele v rámci dialogu se zájmovými skupinami. Ukazatele mohou být z různých oblastí, třeba s respektem na

(European Commission – GECES, 2014). Ti vidí ukazatele jako dílčí cestu k identifikaci (změření) přínosu.

Metoda představuje komplexnější přístup, který zpravidla obsahuje definované ukazatele, které se v rámci vybrané metody budou sledovat. Expertní skupina GECES (European Commission, 2014) řadí mezi ty nejznámější nástroje následující:

- sociální návratnost investic (*SROI – Social Return On Investment*),
- sociální účetnictví,
- index globálního výkaznictví (*Global Reporting Index – GRI*).

Beugré (2016) vybírá několik nástrojů. Konkrétně uvádí:

- analýzu nákladové efektivity (*Cost-Effectiveness Analysis, CEA*),
- analýzu nákladů a přínosů (*Cost-Benefit Analysis, CBA*),
- sociální účetnictví a auditing (*Social Accounting and Auditing, SAA*),
- sociální návratnost investic (*SROI*).

Reader, Colantonio (2013), Maas (2008) uvádí celou řadu vhodných nástrojů a metod. Shrnuje je tabulka 7.

Tabulka 7: Výběr nástrojů a metod pro měření přínosu

Nástroj, metoda
<ul style="list-style-type: none">▪ Balanced scorecard metoda▪ Metoda lokálního multiplikátoru (<i>Local Economic Multiplier, LEM</i>)▪ Model excellence EFQM (<i>Excellence Model, European Foundation for Quality Management</i>)▪ Metoda <i>Measuring Impact Framework (MIF)</i>,▪ Model <i>Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)</i>▪ Systém <i>Poverty Social Impact Assessment (PSIA)</i>▪ Analýza sociálních nákladů a přínosů (<i>Social Cost-Benefit Analysis, SCBA</i>)▪ Přístup <i>Social Impact Assessment (SIA)</i>▪ Metodu přidané hodnoty pro stakeholdery (<i>Stakeholder Value Added, SVA</i>)▪ Ratingový systém▪ Analýza multikriteriálního rozhodování (<i>Multi-criteria Decision Analysis, MCDA</i>)▪ Delphi metoda - metoda získání expertních pohledu.

Zdroj: Reader, Colantonio (2013), Maas (2008)

sledování triple bottom line, může jít o nákladové položky, ušetřené náklady, stejně tak jako o položky se sociálním aspektem atd.

Z pohledu evropských zemí existuje velice málo destinací, které mají nastavenou jednotnou metodologii pro měření a reporting sociálního přínosu (zpravidla ale na dobrovolné bázi). V Belgii mají organizace s veřejně prospěšným cílem vytvářet výroční zprávu o jejich činnosti, v Německu lze na dobrovolné bázi sestavit *Social reporting standard* (European Commission, 2015).

Pro lepší přehled lze metody měření přínosu rozdělit do **několika skupin**. Vyskočil (2014) se odkazuje na Dohnalovou (2012), která čerpá ze zdrojů *New Economics Foundation*. Dohnalová uvádí, že metody je možné rozdělit do 4 základních skupin (do jednotlivých skupin doplněno autorkou několik dalších):

- **Holistické metody** – usilují o celkový pohled a zhodnocení dopadu činnosti sociálního podniku. Řadí se sem například SROI, SAA či Social reporting standard. Jde o náročné metody na zpracování, čas i finanční oblast.
- **Metody měření výkonu a dopadů na lokální podmínky ekonomických činností** – náročnost těchto metod se liší od vybrané metody. Například jde o lokální multiplikátor 3, index globálního výkaznictví (GRI), input-output analýza, eko-mapa (*Eco-mapping*) nebo nástroje hodnocení dopadu dobrovolníků.
- **Metody zaměřené na zlepšení kvality a výkonu organizace** – náročnost těchto metod se liší od vybrané metody. Například jde model EFQM, mezinárodní normu pro sociální odpovědnost (ISO 26000), standard SA 8000, standard ISO 9000 nebo 14000.
- **Metody zaměřené na strategické řízení** – opět náročnost záleží na zvolené metodě. Může se jednat buď o komplexnější přístup v podobě balanced scorecard sociálního podniku nebo o jednodušší přístup spočívající ve zpracování SWOT analýzy, PEST analýzy či využití jiných strategických nástrojů.

Převážná většina zmíněných metod má své výhody i nevýhody. Za jednu z velkých překážek lze považovat skutečnost, že se jedná o finančně i časově náročné metody, které jsou zároveň dosti komplexní. V kontextu k reálným možnostem konkrétních sociálních podniků pak může nastat situace, kdy tyto metody nebude vhodné ani možné aplikovat.

V českém prostředí je možné se setkat s touto problematikou například v rámci práce Hunčové (2011), nebo Pěluchy (2017). Mezi pravděpodobně nejviditelnější dokumenty, odkazující na využití některé z výše využitých metod, patří *Studie infrastruktury sociální*

ekonomiky v ČR (Bednáriková, Francová, 2011). V rámci této studie byly vybranou pracovní skupinou (Štastná, Fraňková, Stránský) zpracovány podklady týkající se měření přínosu. Pozornost byla věnována překladu a zpřehlednění metod vycházející ze zdrojů organizace *New Economic Foundation*. Z těchto metod zvolila TESSEA dva ukazatele a vypracovala studii k jejich použití. Jednalo se o **metodu SROI** a **lokální multiplikátor 3 (LM3)**.

SROI sleduje návratnost investice a její efekt v podniku a dopad na cílovou skupinu. Snaží se zachytit vzniklé změny po všech stránkách (sociální, environmentální a ekonomické) tím, že jim přiřazuje finanční hodnotu. Výstupem metody je index, který vyjadřuje poměr mezi vynaloženými náklady a vypočtenou finanční hodnotou výstupů. SROI byla testována v České republice (Bednáriková, Francová, 2011). Závěr je ovšem takový, že **není možné** tuto metodu za **stávajících podmínek** ve větší míře **aplikovat na širší spektrum** sociálních podniků. Jde o náročnější typ metody, která se neobejde bez patřičné spolupráce jak veřejné správy (z hlediska zavedení vhodných postupů, vzdělání atd.), tak samotných sociálních podniků.

O obdobném záměru lze hovořit v případě **lokálního multiplikátoru 3**, který měří lokální dopad ekonomické činnosti sociálních podniků. Tato metoda sleduje, jak peníze v místní ekonomice kolují a jakým způsobem se využívají. Je postavena na multiplikačním principu a ukazuje míru, s jakou se peníze opětovně utrací v dané lokalitě a přináší opětovné příjmy pro danou lokalitu. Při výpočtu LM3 se uvažuje měření prvních tří kol útrat. LM3 lze brát jako indikátor udržitelného rozvoje, lokálního ekonomického rozvoje, který snižuje nechtěné ekologické a sociální dopady (Kutáček, 2007). Tento nástroj může napomoci pochopit dopady místní ekonomiky a objasnit možnosti, jak ji posílit. Nicméně i tato metoda má své omezení, především v **časové náročnosti** a očekávání **nižší návratnosti dat**. Metoda také zohledňuje pouze příjmy, nikoliv úspory organizace a je zaměřena spíše na ekonomickou (lokální) stránku. Méně (respektive vůbec) už bere v potaz environmentální a sociální oblast.

Ukazatele lze rozčlenit do několika skupin dle oblasti zájmu. Nejčastěji je možné se setkat se členěním na **skupinu ukazatelů ekonomických, sociálních a environmentálních, popř. místního prospěchu**. Vyskočil (2014) uvádí několik ukazatelů, které by bylo možné použít. Zužuje svůj výběr především na ukazatele ekonomického charakteru jako:

- (a) počet sociálních podniků,
- (b) velikost sociálních podniků – dle aktiv,

- (c) velikost sociálních podniků dle zaměstnanců,
- (d) velikost sociálních podniků dle obratu,
- (d) % podíl na HDP – podílové ukazatele sociálních podniků v ekonomice,
- (e) vybrané ukazatele finančního zdraví.

Dále zmiňuje ukazatele⁶³ týkající se zaměstnanosti jako například počet zaměstnanců ze skupin osob vyloučených z trhu práce, úspěšnost bývalých zaměstnanců podniku při dalším zaměstnání či úspora státu na sociálních transferech. Další ukazatele, které zmiňuje, se týkají vyjádření sociálního a environmentálního dopadu. Ty jsou nedílnou součástí mise sociálního podniku. Zde se ovšem naráží na problém jak tyto ukazatele formulovat. Vyskočil (2014) se odkazuje spíše na komplexní metody, které byly rozebrány dříve v textu. Jistým vodítkem může být již zmiňovaná sada rozpoznávacích indikátorů pro sociální podnik a integrační sociální podnik (viz kapitola 5.4.1).

Mezi další ukazatele, které lze zmínit, patří návrhy Brančíkové (2010). Ta například uvádí ukazatele v oblasti sledování **klimatických změn** jako snížení spotřeby energie, zvýšení podílu spotřeby energie z obnovitelných zdrojů, zefektivnění distribuce – snížení emisí CO₂, efektivnější chlazení při skladování, využití biomasy a další. Zmiňuje také oblast odpadů a obalů, zejména třídění odpadu a jeho minimalizace či oblasti biodiverzity a nakládání s nebezpečnými chemikáliemi.

Crucke, Decramer (2016) přinášejí pohled na jednotlivé ukazatele hned z několika zdrojů – literární rešerše, skupinové diskuse, Delphi metody a následného dotazníkové šetření. Navržené ukazatele člení do 3 oblastí: ekonomické ukazatele, environmentální, komunitní, lidský výkon a řízení (správa).

6.3 Závěry, návrh ukazatelů

Způsobů, jak přistoupit ke zjištění přínosu aktivit sociálního podnikání je mnoho. Typické pro tuto oblast, stejně tak jako pro oblast definování, je, že zatím neexistuje jeden přístup. Převážná většina přístupů uvedených v kapitole 6.1.2 má určité společné rysy. A sice, že se jedná o metody relativně náročné na čas, organizaci a často na finanční prostředky. V případě uvedených metod je i patrný určitý překryv jednotlivých disciplín. Například

⁶³ Zpravidla aplikovatelné na integrační sociální podniky.

norma ISO 26000, GRI nebo Social Accountability (SA 8000) jsou primárně metody pracující s problematikou CSR. Některé metody se obracejí pro změnu především k ekonomické stránce – například analýza nákladů a přínosů.

Je nutné vzít v úvahu skutečnost, že sociální podniky v praxi nabývají různých velikostí a charakteru. Velice často jde o malé podniky s několika zaměstnanci, jejichž finanční i časové možnosti bývají omezené. Za těchto podmínek a za současného stavu a podpory českého sociálního podnikání je značně nereálné předpokládat například aplikování normy ISO 26000 nebo zpracování SROI analýzy.⁶⁴ Tak jak se postupně vyvíjí teoretický i praktický přístup k sociálním podnikům, by se měla úměrně možnostem celého podpůrného aparátu i samotných sociálních podniků vyvíjet i oblast měření přínosu.

Pokud se bude vycházet z předpokladu, že přínos by měl být sledován z hlediska triple bottom line, je potřeba nastavit takový postup a ukazatele, které je možné účelné prokazovat (nejlépe v interakci s klíčovými zájmovými skupinami).⁶⁵

Autorka v rámci této oblasti **navrhuje** jako jeden z možných přístupů následující postup a ukazatele:

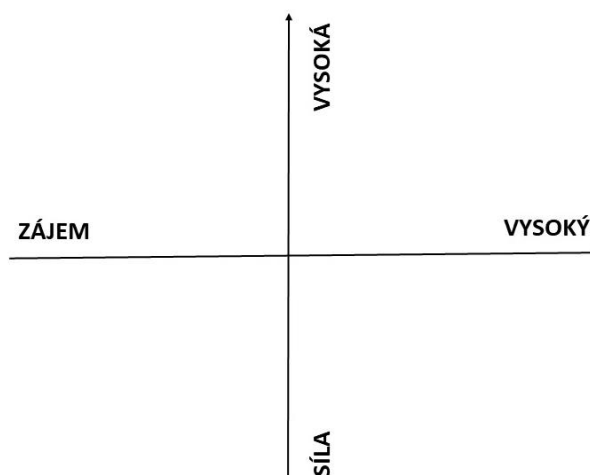
- (1) Položit si otázky: *Co je cílem měření? Jaký je účel měření? Pro koho jsou zjištěné výstupy určeny?* Zodpovězení těchto otázek napomůže utřídit si základní kritéria měření.
- (2) V návaznosti na položené otázky zmapovat stakeholdery. Zmapování stakeholderů může probíhat různými způsoby. Brančíková (2010) navrhuje například sestavit přehlednou tabulku, ze které lze identifikovat klíčové zainteresované partnery, kteří mají přímý vliv na daný sociální podnik a podnik na ně ve vztahu k plnění veřejně prospěšného cíle. Pro tyto skupiny by mělo být měření primárně určeno. Další z přehledných způsobů uvádí například příručka *Maximase your impact - A guide for social entrepreneurs* (Estonian Social Enterprise Network, 2017), která doporučuje zmapování prostřednictvím grafického zobrazení dvou os. Vertikální sleduje „sílu“ demonstrující vliv zájmových skupin na úspěšnost aktivit sociálního podniku.

⁶⁴ V případě SROI analýzy, nebo LM3, existují realizované příklady v českém prostředí. Jde ovšem o výjimky, jednotlivé případy, například na základě požadavků určitého dotačního titulu, jako součást výzkumného šetření, zřídka z vlastní iniciativy sociálního podniku.

⁶⁵ Minimálně samotné sociální podniky, veřejná správa, odborný a podpůrný aparát, zaměstnanci atd.

Horizontální úroveň zájmu jednotlivých zájmových skupin s ohledem na jejich motivaci být zainteresován. Návrh je vidět na obrázku 11.

Obrázek 11: Mapa stakeholderů



Zdroj: vlastní zpracování dle Estonian Social Enterprise Network, 2017

- (3) Prokázat lokální ekonomický přínos** na základě **input-output** analýzy. Jedná se o podobný princip jako LM3, kdy lze sledovat lokální tok peněz. Výhodou této analýzy je, že její zpracování může být realizováno jiným způsobem než samotnými sociálními podniky (například zpracováno určitou úrovní veřejné správy). Více k této analýze je uvedeno v kapitole 11.
- (4) Nastavit ukazatele**, které budou sledovány u samotných sociálních podniků v oblasti ekonomické, sociální a environmentální/místního prospěchu. Jako základ postačí využít navržené obecné ukazatele a doplnit je o specifické ukazatele na základě analýzy požadavků stakeholderů (viz bod 2).

Text níže předkládá stručný návrh ukazatelů, které autorka doporučuje zvážit k dalšímu zpracování v oblasti měření přínosu. Šedou barvou jsou zvýrazněny ukazatele, které považuje autorka za elementární a za vhodné vykazovat u každého sociálního podniku. Ukazatele jsou koncipovány tak, aby nebyly časově ani finančně náročné na zpracování. Zároveň ale poskytují alespoň minimální přehled o činnosti sociálního podniku a přispívají tak k hodnocení jeho přínosu. Navržené ukazatele byly následně využity pro dotazníkové šetření u sociálních podniků (viz kapitola 9).

Je na zvážení, které ukazatele je možné vykazovat u každého sociálního podniku a které dle konkrétního charakteru sociálního podniku. To je jasně zřetelné v sekci věnující se environmentální/místní oblasti. Pro plnění veřejně prospěšného cíle u integračního sociálního podniku pravděpodobně nebude stěžejní naplňování ukazatele v podobě zpětného zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů. Naopak pro sociální podnik realizující sociální inovaci environmentálního zaměření na oblasti práce s obnovitelnými zdroji bude tento ukazatel klíčovým indikátorem jejich přínosu.⁶⁶

Tento prostý fakt poukazuje na **jeden z klíčových problémů** sociálního podnikání, respektive sociálních podniků v oblasti měření přínosů. Potvrzuje názor OECD (2015), Evropské komise (2015), Brančíkové (2010), Christensen, Ebrahim (2006) nebo GECES (GECES – European Commission – GECES, 2014). Všichni se shodují, že k měření přínosů by se mělo přistupovat individuálně a metody (ukazatele) by se měly přizpůsobovat účelu měření v rámci stakeholderského přístupu.

Tabulka 8 předkládá ukazatele ekonomického charakteru. Jedná se o ukazatele, které není náročné vykazovat v okamžiku, kdy podnik zpracuje řádnou účetní závěrku. Obdobného názoru je například i Crucke, Decramer (2016).

Tabulka 8: Ukazatele ekonomického charakteru

Ukazatele ekonomického charakteru
Velikost obratu
Výsledek hospodaření
Výše aktiv (pasiv)
Rentabilita vlastního kapitálu
Výše vlastních zdrojů
Výše cizích zdrojů
Míra zadluženosti
Celkové příjmy a jejich struktura
Celkové výdaje a jejich struktura
Výše zisku (včetně nerozděleného z minulých let) investovaného zpětně do rozvoje nebo veřejně prospěšných aktivit podniku
Investice do vzdělávacích kurzů
Rentabilita aktiv
Poměr zdrojů financování
Transparentní vykazování zisku a majetku

Zdroj: vlastní, 2018

⁶⁶ Ilustrativní příklad lze najít například u Arogyaswamy (2017).

Tabulka 9 navrhuje sociální ukazatele. Opět jde o nenáročné ukazatele, které jsou v souladu s principy sociálního podnikání. Řada těchto ukazatelů není kvantitativního charakteru, ale mají kvalitativní povahu. Zde se potvrzuje doporučení Evropského hospodářského a sociálního výboru (European Economic and Social Committee, 2013), které navrhuje kombinovat kvantitativní a kvalitativní způsoby měření.

Tabulka 9: Ukazatele sociálního charakteru

Ukazatele sociálního charakteru
Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina)
Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání – poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny
Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)
Počet poskytnutých služeb/prodaných produktů
Kvalita pracovního prostředí – pravidelné pohovory se zaměstnanci – v rámci nastavení pravidel účasti zaměstnanců na směřování podniku (vzájemná zpětná vazba) či přímé vysvětlení způsobu podílení se zaměstnanců na rozhodování
Zveřejnění transparentní vlastnické struktury a způsob řízení sociálního podniku (například rozhodovací pravomoci, organizační struktura atd.)
Popis aktivit sloužících k uplatnění znevýhodněných osob na trhu práce/sociální integraci
Bezpečnost pracovního prostředí, hygienické předpisy – dodržování bezpečnostních, hygienických předpisů, pravidelná kontrola
Pravidelné dotazování klíčových zájmových skupin
Genderové rozložení, % zaměstnaných žen
Popis inovace (pokud nějakou podnik realizuje)
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců (stručný popis)
Fluktuace zaměstnanců

Zdroj: vlastní, 2018

Poslední tabulka přináší návrhy environmentálních ukazatelů (respektive místního prospěchu). Zde je nutné upozornit na skutečnost, která je podrobněji rozebrána v kapitole 10. Mezi experty oslovenými Delphi metodou panovala shoda, že naplňování environmentálních principů by nemělo být výsadou sociálního podnikání, ale by mělo být požadováno od všech podnikatelských subjektů. Zároveň zazněl kritický názor, že environmentální prvek by neměl být zařazován do principů sociálního podnikání.

Tabulka 10: Ukazatele environmentálního (místního) charakteru

Ukazatele environmentálního (místního) charakteru
Spotřeba vody
Spotřeba energie
Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů
Environmentální certifikace (například ISO 14001)
Využití spotřebičů s nízkou spotřebou a emisí skleníkových plynů
Vytápění – využití biomasy, tepelného čerpadla atd.
Repasování spotřebičů, nábytku či jiných produktů
Likvidace odpadu
Nakládání s nebezpečnými odpady (například správné označování zboží, upozornění zákazníků, jak správně s odpadem naložit atd.)
Podpora biodiverzity (například podpora dodavatelů, kteří neničí tropické deštné lesy – pěstování palmového oleje; podpora dodavatele dřeva účelně pěstovaného na lesních plantážích atd.)
Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů
Počet lokálních partnerů (vyjma dodavatelů)
Seznam klíčových zainteresovaných skupin a záznam komunikace s nimi
Lokální aktivity/angažovanost v rámci regionu (komunitní práce – snaha o místní, trvale udržitelný, rozvoj – například prostřednictvím záznamu o spolupráci, mediální zprávy atd.)
Identifikace klíčových vstupů a určení, zda je o místní vstupy

Zdroj: vlastní, 2018

7 Systematická literární rešerše

Z předchozích kapitol je zřejmé, že problematika sociálního podnikání je tématem řady studií a odborné literatury, například Campbell (1998), Dees (1998b), Wallace (1999), Thompson (2002), Weerawardena, Mort (2006), Zahra et al. (2009), Short et al. (2009), Abu-Saifan (2012). Moderní historie sociálního podnikání se datuje přibližně od poloviny 80. let dvacátého století (Dees, 1998b, Nicholls, 2008, Short et al., 2009). Sirelkhatim a Gangi (2015) zmiňují, že k tématu sociálního podnikání je možné najít dostatečné množství zdrojů (zvláště k vybraným oblastem), ale stále existuje potřeba jednotného konsensu a soustředěné pozornosti věnované tomuto tématu. Dále zmiňují, že považují za téměř nemožné (stejně tak jako v příbuzných oborech) vypracovat vyčerpávající literární rešerši. Zpracování takovéto rešerše by bylo takřka nemožné, velice nákladné a v zásadě nepraktické.

Cílem této kapitoly je **získat vyšší míru znalostí** o problematice minulého a současného stavu porozumění sociálnímu podnikání, která umožní **zhodnotit dosavadní rozsah výzkumné práce** a zároveň **nastínit budoucí směr a možnosti** sociálního podnikání.

Text této poslední kapitoly teoretické části je věnován zpracování **systematické literární rešerše** (SLR), která využívá **bibliometrické** a **obsahové analýzy**. Nejdříve je zpracována bibliometrická analýza, která je následována diskusí nad stavem intelektuální výměny informací mezi vědci a upozorňuje na potenciální oblasti zlepšení. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, jsou přezkoumány (dle stanovených kritérií) dosavadní publikační výstupy v této oblasti, následně zanalyzovány a zhodnoceny oblasti zájmu. V závěru je za pomoci obsahové analýzy zhodnocen dosah vybraného vzorku publikačních výstupů s nejvyšší dosaženou citační kvótou. Tento výběr byl záměrný, odpovídá pohledu Locketta a McWilliamsa (2005), nebo Sassmannshausena, Volkmanna (2013), kteří uvádějí, že citační kvóta je chápána jako určité měřítko relevance dané výzkumné oblasti a intelektuálního vlivu.⁶⁷

Phillips et al. (2015), či Edwards-Schachter a Wallace (2017) upozorňují, že publikace postavené na principu SLR v oblasti sociálního podnikání lze najít v omezené míře. Je možné se setkat se menším množstvím studií postavených na principu bibliometrických analýz

⁶⁷ Dokonce je užito i přirovnání k hledání správné a slepé cesty.

(Kraus et al., 2014; Granados et al., 2011) a obsahových analýz (Short et al., 2009; Danko et al., 2011). Především Short et al. (2009) se řadí mezi druh publikačního výstupu s vysokou citační kvótou.

SLR na základě stanoveného postupu analyzuje stav intelektuálního vědění mezi vědeckou obcí a upozorňuje na potenciální oblasti k další diskusi a zlepšení, ať již na úrovni teoretické, či empirické. Zároveň poskytuje možnost tematicky zmapovat diskutovanou oblast prostřednictvím holistického pohledu (Sirelkhatim, Gangi, 2015). Výhodou je i to, že upozorní na různé odborníky, dává případně prostor pro jejich propojení (Pittaway, Cope, 2007) a snaží se vyhnout určité předpojatosti. Petticrew a Cope (2008) zmiňují, že tento přístup umožňuje limitovat kritiku tradiční literární rešerše v souvislosti se zaujatostí, libovolným výběrem článků, či limitovaností rozsahu výběru článků.

Kořeny této metody pocházejí z medicínské oblasti ve Velké Británii. Tato metoda vyplynula z potřeby lépe identifikovat dosavadní výzkumné studie. Na začátku devadesátých let dvacátého století doporučila britská vláda zavést v této profesi kvalitní databázovou síť, která by shromažďovala data prostřednictvím systematických technik (Thorpe et al., 2005), (Tranfield et al., 2003). Základní idea tohoto přístupu je prostá: umožnit všem vědcům důkladné poznání toho, co již bylo dosaženo v předchozích výzkumech. Nelze se proto divit, že se brzy tato metoda rozšířila do ostatních vědních oborů včetně managementu (Tranfield et al., 2003).

Systematická literární rešerše je metoda, kterou lze charakterizovat několika aspekty (Thorpe et al., 2005), (Denyer, Neely, 2004), (Pittaway et al., 2004):

- **Transparentností** – každé hledání je zaznamenáno. Je možné explicitně nastavit kritéria hledání, která umožní sestavit seznam zkoumaných studií.
- **Zřejmostí** – je prezentována jasná série jednotlivých kroků vyhledávání, která umožní čtenáři případný audit kroků rešerše s odkazem na finální seznam vybraných studií.
- **Soustředěním** – rešerše zajišťuje trvalý vztah mezi jasně formulovanou otázkou a identifikací základních zdrojů, které odpovídají na tuto otázku.
- **Rovností** – nedělají se rozdíly v podstatě a typu jednotlivých, využitých zdrojů.
- **Dostupností** – rešerše je provedena díky využití dostupných databází.
- **Širokým rozpětí** – zajištění systematického postupu vyhledávání v množství elektronických databází umožňuje pokrýt široké spektrum publikační činnosti.

7.1 Plán a realizace systematické literární rešerše

Zpracování SLR se může lišit napříč studiemi v závislosti na účelu výzkumu (Sirelkhatim a Gangi, 2015). Předložená SLR je rozdělena do 3 základních etap (obdobný postup uvádí například Thorpe et al., 2005):

1. **Vytvoření plánu rešerše** (tj. identifikace potřeby samotné rešerše, příprava návrhu rešerše, zpracování základního protokolu rešerše).
2. **Realizace samotné rešerše** (tj. výběr jednotlivých studií, extrakce dat, monitorování postupu, syntéza dat).
3. **Zpracování výstupů a jejich následná diseminace** (reportování, tvorba doporučení, diseminace zjištěných informací).

Účelem této SLR je získat vyšší míru porozumění intelektuálního vědění v oblasti sociálního podnikání a upozornit na potenciální oblasti k další diskusi. SLR zde dává také prostor k zodpovězení výzkumných otázek 1 pro téma 1 (viz obrázek 12).

Obrázek 12: Výzkumná otázka 1 pro téma 1 (sociální podnikání obecně)

VO_{1.1}: Jak se vyvíjí koncept sociálního podnikání v čase?

- SVO_{1.1.1}: Dá se říci, že zájem akademické obce o oblast sociálního podnikání má rostoucí tendenci?
- SVO_{1.1.2}: Jaké nejčastější klíčové pojmy (*key words*) lze identifikovat?
- SVO_{1.1.3}: Kteří autoři a časopisy se věnují tomuto tématu nejvíce?
- SVO_{1.1.4}: Jaké jsou výzkumné tendence v této oblasti a jakým tématům lze očekávat, že bude věnována pozornost v budoucnu?

Zdroj: vlastní, 2018

Celou tvorbu plánu SLR lze rozdělit do několika kroků, které naznačuje tabulka 11 a podrobněji je popisuje text dále.

Tabulka 11: Plán zpracování SLR

Etapa	Popis
1	Přehled publikační činnosti v této oblasti prostřednictvím vyhledávání stanovených slovních spojení.
2	Aplikace kritérií výběru a zároveň vylučujících kritérií na získané zdroje za účelem následné SLR.

3	Kódování abstraktů, klíčových slov a nadpisů za účelem identifikace klíčových pojmů (<i>key words</i>).
4	Identifikace klíčových pojmů, autorů a časopisů publikujících na toto téma.
5	Obsahová analýza – kódování abstraktů (pouze databáze Scopus od roku 2006 do 2017 včetně) a 50 nejvíce citovaných článků (od roku 1980 do 2017 včetně, databáze Scopus i Web of Science) za účelem identifikace oblastí, kterým věnuje odborná veřejnost v oblasti sociálního podnikání pozornost.
7	Závěry, vyhodnocení.

Zdroj: vlastní, 2018

Na počátku literární rešerše došlo k zmapování výskytu relevantních článků věnující se problematice sociálního podnikání v časopisech, které se tematicky této oblasti dotýkají. Šlo především o oblasti managementu, sociálních věd, podnikání, podnikové ekonomiky (viz tabulka 12). Prostřednictvím zadání slovního spojení "*social entrepreneurship*", „*social entrepreneur*“ a „*social enterprise*“ (v názvu, klíčových slovech a abstraktu zdroje) byly vyfiltrovány jednotlivé záznamy z vybraných databází. Pro získání těchto záznamů byly využity databáze Web of Science a Scopus. Ty jsou považovány za jedny z významných zdrojů odborných textů. Duplicity, tedy identické články, které byly indexovány v obou databázích zároveň, byly z výsledků odstraněny (postup viz text dále). Takto získané výstupy byly použity pro zpracování bibliometrické analýzy. Pro následnou obsahovou analýzu abstraktů byla využita získaná data pouze z databáze Scopus (od roku 2006 do roku 2017 včetně).⁶⁸ Pro účely analýzy vybraného vzorku nejvíce citovaných publikačních výstupů (celkem 50 výstupů) byla využita data získaná jak z databáze Scopus, tak z Web of Science od roku 1980 do roku 2017 včetně.

Vyhledávání bylo zpřesněno prostřednictvím vybraných kritérií výběru (tabulka 12). S ohledem na získání relevantně zaměřených publikačních činností byla analýza zúžena na několik oborů⁶⁹ ve členění databázi Scopus a Web of Science. Tyto obory mají obdobné zaměření.

⁶⁸ Tato databáze byla vyhodnocena jako zdroj informací s dostatečně velkým vzorkem kvalitních publikačních výstupů. Časově období (2006–2017) odpovídá křivce nárůstu zájmu o sledované téma.

⁶⁹ V těchto oborech se po předchozí analýze vyskytuje největší množství relevantních článků. Obdobné umístění výskytu potvrzuje například i Short et al., (2009).

Tabulka 12: Kritéria výběru

Kritérium	Zdůvodnění
Zdroj	Databáze Scopus a Web of Science.
Zahrnuté sektory	Scopus: <i>Business, management and accounting; Social sciences; Economics, econometrics and finance; Environmental sciences;</i> ⁷⁰ Web of Science: <i>Business; Management; Economics, Business finance; Social issues and social sciences interdisciplinary; Environmental studies;</i> ⁷¹
Typ studií	Teoretického i empirického charakteru. V rámci pokrytí co největšího rozsahu existujících studií.
Jazyk	Anglický jazyk.
Časový horizont	Od roku 1980 do 2017.
Typ výstupu	Články v časopisu.
Geografické pokrytí	Celosvětové.

Zdroj: vlastní, 2018

Kromě kritérií výběru bylo nutné si stanovit také vylučující kritéria, které ukazuje tabulka 13. Mezi hlavní kritéria patřila vysoká úroveň článků, proto byly vyřazeny různé lektorské poznámky, poznámky z workshopů, příspěvky na konference apod.

Tabulka 13: Vylučující kritéria

Kritérium	Zdůvodnění
Časový horizont před rokem 1980	Historie sociálního podnikání se formuje přibližně od poloviny 80. let minulého století.
Sektory	Scopus a Web of Science: vyjmuty všechny ostatní sektory, které neodpovídaly sledované oblasti (viz tabulka 12). V těchto sektorech byl minimální relevantní výskyt článků.
Jazyk	Stěžejní část této problematiky je publikována v anglickém jazyce.
Typ výstupu	Zaměřeno na vysoce kvalitní články z časopisů, vyjmuty lektorské poznámky, poznámky ze symposií, workshopů, knižní recenze, knižní publikace a příspěvky z konferencí.

Zdroj: vlastní, 2018

SLR je zpracována prostřednictvím softwaru NVivo. Jedná se o software, který je určen pro kvalitativní analýzu textu.

⁷⁰ Sektory v členění dle databáze Scopus.

⁷¹ Sektory v členění dle databáze Web of Science.

7.2 Publikační aktivita v oblasti sociálního podnikání

Na základě stanovených kritérií postupu SLR (viz tabulka 12 a 13) byly nejdříve vyhledány relevantní záznamy v databázích Scopus a Web of Science odkazující na oblast sociálního podnikání.⁷² Byly vyhledávány záznamy se slovním spojením „*social entrepreneurship*“, „*social entrepreneur*“ či „*social enterprise*“ (v názvu, klíčových slovech i abstraktu). Vyhledávání bylo omezeno od roku 1980 do roku 2017 včetně.⁷³

Celkově bylo za sledované časové období a za předpokladu stanovených kritérií vyhledáno 2 322 záznamů, z toho 1 664 záznamů z databáze Scopus a 658 z databáze Web of Science. Data prošla **kontrolou duplicity**. V rámci postupu získávání dat je velice důležité a zároveň náročné očistit získané záznamy o případné duplicity. Po kontrole duplicity bylo původních 658 záznamů z Web of Science, sníženo na finální počet 230 záznamů, tj. celkový počet unikátních záznamů získaných z obou databází byl roven **1 894** záznamům.

Duplicity byly odstraněny pomocí výpočtu **Levenshteinovy vzdálenosti** (například Janowski, Mohanty, 2010). Pomocí této metriky je měřena rozdílnost mezi dvěma textovými řetězci (v tomto případě názvy publikací) a výstupem byl počet operací (přidání/smazání/úprava písmena), které by byly potřeba pro přepsání jednoho řetězce na druhý. Tento výsledek (v absolutní hodnotě) byl převeden na procenta pomocí vztahu

$$\frac{\text{počet znaků delšího textového řetězce} - \text{Levenshteinova vzdálenost}}{\text{počet znaků delšího textového řetězce}} \quad (1)$$

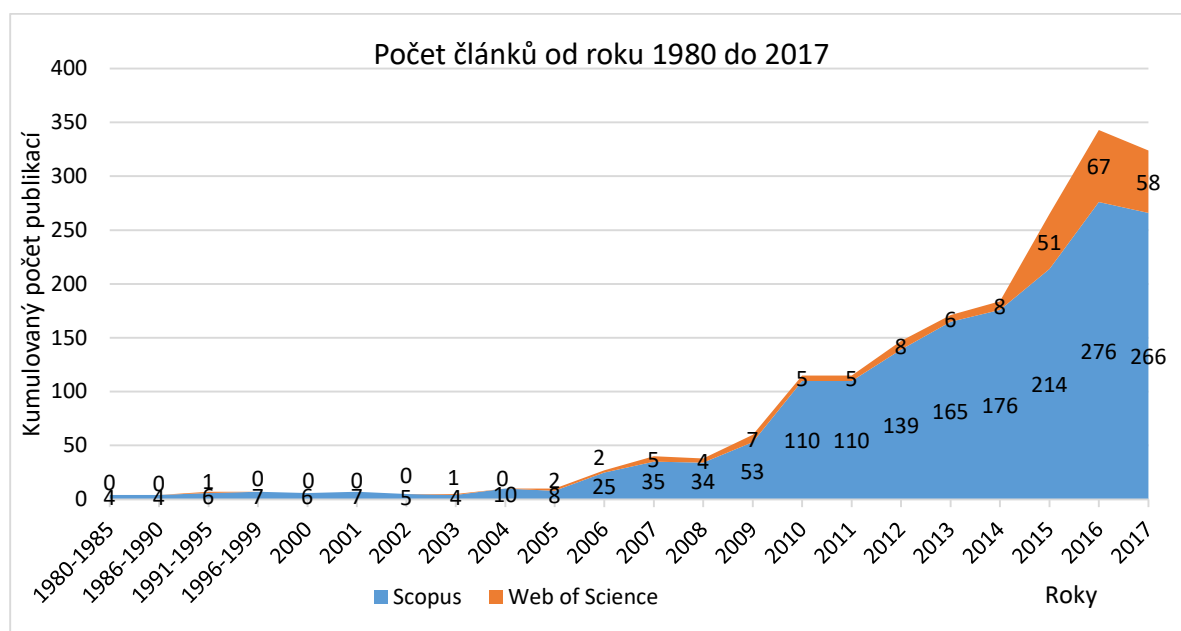
Pokud byla podobnost větší než 90 %, byly publikace vyřazeny. V případě nižší podobnosti došlo k ruční kontrole, zda se nejedná také o duplikáty, ale ve všech případech se jednalo již o rozdílné publikace. Následující text kapitoly pracuje již s duplicitně očištěnými daty.

Obrázek 13 ukazuje počet publikací v čase dle zadaných kritérií vyhledávání a zároveň poskytuje odpověď na první specifickou výzkumnou otázku **SVO_{1.1.1}** (*Dá se říci, že zájem akademické obce o oblast sociálního podnikání má rostoucí tendenci?*) .

⁷² Detailní postup zpracování SLR viz kapitola 7.1.

⁷³ Záznamy v databázích Web of Science a Scopus se mohou měnit, proto je nutné upozornit, že poslední a finální vyhledávání proběhlo ve stavu k 2.1.2018.

Obrázek 13: Publikační vývoj od roku 1980 do 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Scopus, Web of Science, 2018

Z obrázku 13 je patrný jasně rostoucí publikační trend. Největšího počtu publikací bylo v rámci tohoto tématu prozatím dosaženo v roce 2016 (celkově 343 záznamů), v roce 2017 došlo k mírnému poklesu⁷⁴ (celkově 324 záznamů). I přes tento mírný pokles lze konstatovat, že diskutovaná oblast patří mezi **aktuální téma**. Větší pozornost je této problematice věnována cca od roku 2006, kdy je možné pozorovat již jistý rostoucí trend. Při srovnání roku 2006 až 2017 (tj. 11 let) lze konstatovat **signifikantní nárůst publikační křivky** o 1 200 %. To je výrazně vyšší nárůst, než který zjistili při obdobném šetření Short et al. (2009), nebo Busenitz et al. (2003). Busenitz et al. (2003) identifikovali nárůst o 62 % za 15 let (sledováno do roku 1993), přičemž Short et al. identifikovali nárůst o 750 % za období 18 let (sledováno do roku 2009). Tento fakt dokazuje sílící zájem o téma sociálního podnikání a **ukazuje, že zájem akademické obce o tuto oblast vykazuje rostoucí tendenci** (odpovídá kladně na SVO_{1.1.1}).

Z očištěných záznamů (nadpis, klíčová slova, abstrakt) z databází Scopus a Web of Science byla extrahována **klíčová slova** jednotlivých záznamů. Na tato slova byla aplikována **frekvenční analýza** na úrovni slovních spojení tvořící jedno klíčové slovo (například "social entrepreneurship" bylo považováno za jedno slovní spojení). Byla zjištěna klíčová slova za

⁷⁴ Může být dáno ale i faktem, že v době psaní této habilitační práce nemusely být ještě za rok 2017 ve sledovaných databázích všechny záznamy.

každý rok zahrnutý do SLR (tj. od roku 1980–2017)⁷⁵ včetně celkové analýzy za všechny sledované roky. Tabulka 14 zachycuje 20 nejčastějších klíčových slov za všechny zkoumané roky (1980–2017), následně za roky 2015, 2016 a 2017, kdy byly zaznamenány nejvyšší dosavadní počty publikací.

Tím dochází k zodpovězení specifické **výzkumné otázky SVO_{1.1.2}** (*Jaké nejčastější klíčové pojmy (key words) lze identifikovat?*). Z výstupů je patrné, že mezi nejčastější klíčová slova se řadí pojmy „social entrepreneurship“, „social enterprise“ (nebo v množném čísle enterprises) a „entrepreneurship“. Tento fakt se dal očekávat. Zajímavější zjištění přináší další zjištěná slovní spojení. Mezi další nejčastější klíčová slova zařadily pojmy „social innovation“ a „social economy“. Celkově lze hodnotit, že s postupem času je větší důraz kladen na oblast udržitelnosti („sustainable development“ či „sustainability“), na oblast sociálních inovací („social innovation“), stejně tak se zmiňuje i sociální hodnot („social value“). Ve vztahu ke sledovanému tématu se také často objevuje pojem společenská odpovědnost firem („corporate social responsibility“). Zároveň lze za pozitivní fakt považovat skutečnost, že se do nejčastějších klíčových slov dostávají i pojmy jako „social marketing“, „social value“ či „gender“. Nemalá část publikací je také konkrétně geograficky zaměřena – viz výraz „India“ či „Australia“.

Tabulka 14: Analýza výskytu slov v názvu, abstraktu a klíčových slovech publikací

Celý rozsah záznamů		Rok 2015		Rok 2016		Rok 2017	
Klíčové slovo	Relativní četnost	Klíčové slovo	Relativní četnost	Klíčové slovo	Relativní četnost	Klíčové slovo	Relativní četnost
social entrepreneurship	32,8%	social entrepreneurship	31,7%	social entrepreneurship	36,7%	social entrepreneurship	36,4%
social enterprise	24,1%	social enterprise	28,7%	social enterprise	28,3%	social enterprise	26,9%
entrepreneurship	5,9%	entrepreneurship	7,2%	entrepreneurship	7,9%	social innovation	8,3%
social innovation	4,8%	corporate social responsibility	4,2%	social innovation	4,7%	social enterprises	7,7%
social enterprises	4,5%	social enterprises	4,2%	sustainability	4,1%	social economy	4,6%
social economy	3,2%	social innovation	4,2%	social enterprises	3,8%	entrepreneurship	4,0%
sustainability	3,1%	innovation	3,8%	corporate social responsibility	3,5%	social capital	3,4%
innovation	3,1%	sustainability	3,8%	innovation	3,2%	sustainable development	3,1%
corporate social responsibility	2,8%	social economy	3,4%	education	2,3%	innovation	3,1%
social capital	2,3%	hybrid organizations	2,6%	social economy	2,3%	ethnography	2,5%
third sector	2,0%	social capital	2,6%	governance	2,3%	social entrepreneurs	2,2%
social entrepreneur	1,9%	social entrepreneur	2,6%	institutional logics	2,0%	india	2,2%
governance	1,9%	social return on investment	2,6%	sustainable development	2,0%	sustainability	2,2%
sustainable development	1,7%	case study	2,3%	social value	2,0%	social entrepreneur	1,9%
social entrepreneurs	1,6%	social business	1,9%	third sector	2,0%	gender	1,9%
india	1,5%	research	1,9%	india	2,0%	third sector	1,9%
entrepreneurialism	1,4%	business and society	1,9%	collaboration	1,7%	social value	1,5%
development	1,3%	australia	1,5%	civil society	1,7%	governance	1,5%
social value	1,2%	development	1,5%	hybrid organization	1,5%	case study	1,5%
poverty	1,2%	social marketing	1,5%	gender	1,5%	developing countries	1,5%

Zdroj: vlastní zpracování dle Scopus, Web of Science, 2018

⁷⁵ V textu dále jsou prezentovány sumární data za veškeré roky a za poslední 3 roky.

Zajímavý pohled poskytuje analýza časopisů a autorů, kteří se tomuto tématu věnují. Analýzu autorů poskytuje tabulka 15, která uvádí 12 autorů s největším počtem záznamů. Pro zajímavost jsou uvedeni také autoři z České republiky. Jak je vidět, teritoriální rozložení autorů s největším počtem záznamů je z velké části směřováno do Velké Británie, Spojených států amerických a Austrálie. V případě autorů z České republiky je vidět velkou publikační vyrovnanost.⁷⁶

Tabulka 15: Analýza nejčastěji publikujících autorů

Autor	Země	Počet záznamů*
Barraket, J.	Austrálie	12
Mair, J.	Německo	10
Dey, P.	Švýcarsko	10
Roy, M.J.	Velká Británie	10
Nicholls, A.	Spojené státy americké	9
Tracey, P.	Velká Británie	9
Luke, B.	Austrálie	9
Teasdale, S.	Velká Británie	9
Bacq, S.	Spojené státy americké	8
Shaw, E.	Velká Británie	8
Williams, C.C.	Velká Británie	8
Walske, J.	Spojené státy americké	8
...
Vaceková, G.	Česká republika	2
Johanisová, N.	Česká republika	2
Pělucha, M.	Česká republika	1
Kouřilová, J.	Česká republika	1
Květoň, V.	Česká republika	1
Slinták, K.	Česká republika	1
Tučková, Z.	Česká republika	1
Wildmannová, M.	Česká republika	1
Bilan, Y.	Česká republika	1
Blažek, J.	Česká republika	1
Taušl Procházková, P.	Česká republika	1
Soukopová, J.	Česká republika	1
Křenková, T.	Česká republika	1
Fraňková, E.	Česká republika	1

* Záznamy = autorství či spoluautorství

Zdroj: vlastní zpracování dle Scopus, Web of Science, 2018

Tabulka 16 ukazuje 16 časopisů (včetně počtu záznamů), kde bylo nejčastěji publikováno. Prostřednictvím tabulky 15 a 16 tak dochází k zodpovězení specifické výzkumné otázky **SVO_{1.1.3}** (*Kteří autoři a časopisy se věnují tomuto tématu nejvíce?*).

⁷⁶ V rámci nastavených kritérií SLR. Jiná situace by byla v případě knižních či jiných publikačních výstupů.

Tabulka 16: Analýza časopisů s nejvyšší frekvencí publikace sledovaného tématu

Název časopisu	Počet záznamů
Journal of Social Entrepreneurship	90
Voluntas	56
Journal of Business Ethics	54
Social Enterprise Journal	48
Entrepreneurship and Regional Development	33
International Journal of Entrepreneurship and Small Business	28
Annals of Public and Cooperative Economics	24
Entrepreneurship: Theory and Practice	22
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	20
Journal of Business Venturing	19
Journal of Enterprising Communities	19
Local Economy	17
Journal of Entrepreneurship	14
Academy of Management Learning and Education	13
Journal of Management Studies	13
International Journal of Social Economics	13

Zdroj: vlastní zpracování dle Scopus, Web of Science, 2018

V neposlední řadě je vhodné uvést nejvíce citované články zabývající se tímto tématem. Tabulka 17 ukazuje 15 nejvíce citovaných článků včetně udání roku publikace, publikačního zdroje a autorů. Je zajímavé si srovnat údaje z tabulky 16 a 17, tedy časopisů, kde se nejvíce publikuje s časopisy, jejichž článek zaznamenal prozatímni nejvyšší počet citací. V tomto případě dochází k překrytí pouze u 1 časopisu, a to u časopisu *Journal of Business Venturing*. Lepších výsledků je dosaženo při srovnání tabulky 17 a tabulky 15, kdy lze najít shodu v případě autorů s největším počtem záznamů a autorů s největším počtem citací ve 3 případech (konkrétně Mair, J.; Nicholls, A. a Tracey, P.).

Tabulka 17: Analýza nejvíce citovaných článků

Autoři	Název	Rok publikování	Časopis	Počet citací/zdroj
Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J.	Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?	2006	Entrepreneurship: Theory and Practice	799/S
Mair J., Martí I.	Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight	2006	Journal of World Business	771/S
Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M.	A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges	2009	Journal of Business Venturing	494/S
Peredo, AM; McLean, M	Social entrepreneurship: A critical review of the concept	2006	Journal of World Business	375/W
Dacin P., Dacin M., Matear M.	Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here	2010	Academy of Management Perspectives	312/S
Weerawardena, J; Mort, GS	Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model	2006	Journal of World Business	291/W
Seelos C., Mair J.	Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor	2005	Business Horizons	283/S
Mair J., Martí I.	Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from	2009	Journal of Business Venturing	275/S
Short, JC; Moss, TW; Lumpkin, GT	Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities	2009	Strategic Entrepreneurship	267/W
Pache A.-C., Santos F.	Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing	2013	Academy of Management Journal	252/S
Dees J.G.	Enterprising nonprofits.	1998	Harvard Business	226/S
Nicholls A.	The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field	2010	Entrepreneurship: Theory and Practice	222/S
Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P.	Social entrepreneurship: A critique and future directions	2011	Organization Science	221/S
Chell E.	Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process	2007	International Small Business Journal	218/S
Thompson J., Alvy G., Lees A.	Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential	2000	Management Decision	218/S

Zdroj: W = Web of Science; S = Scopus

Zdroj: vlastní zpracování dle Scopus, Web of Science, 2018

7.3 Obsahová analýza

Další část rešerše se zaměřila na obsahovou analýzu. Tato kapitola poskytuje odpověď na čtvrtou specifickou výzkumnou otázku **SVO_{1.1.4}** (*Jaké jsou výzkumné tendence v této oblasti a jakým tématům lze očekávat, že bude věnována pozornost v budoucnu?*) v rámci VO_{1.1}. prostřednictvím identifikace několika klíčových kritérií a následného nastínění trendů v kapitole 7.3.2.

Obsahová analýza byla aplikována na vzorek abstraktů od roku 2006 do konce roku 2017 (období zvýšeného zájmu o tuto oblast), celkově se tedy jednalo o analýzu 1 603 abstraktů z databáze Scopus. Kromě analýzy abstraktů byla zpracována i obsahová analýza 50

nejcitovanějších článků z oblasti sociálního podnikání. V tomto případě byla využita data z obou databází, jak Scopus, tak Web of Science, od roku 1980 do 2017 včetně.⁷⁷

Zkoumané záznamy byly rozděleny dle několika základních kritérií. Konkrétně se jedná o:

- Rozdělení článků dle převažujícího charakteru na články **konceptuálního a empirického charakteru**. Obdobný postup byl použit například u Shortem et al. (2009) nebo Hossainem et al. (2016).
- Kategorizace záznamů dle položené otázky „*jak?*“, „*proč?*“, „*co?*“. Obdobný přístup byl použit u Edwards-Schachter nebo Wallace (2017).
- Identifikace klíčových **oblastí zájmu**.
- Identifikace **regionální koncentrace** a případná související oblast zájmu.
- Identifikace **dominujícího principu** triple bottom line.
- V případě záznamů empirického charakteru zjištění nejčastěji použitých **metod** (kvalitativních, či kvantitativních) a **způsobů získání dat**.

Tato analýza poskytuje přehlednou konstrukci akademického výzkumu v oblasti sociálního podnikání. Ukazuje oblasti zájmů, způsob práce s daty, charakter položené akademické otázky a přístupu ke zpracování včetně naznačení budoucích trendů akademického zájmu v problematice sociálního podnikání. S ohledem na velké množství publikačních výstupů byl zvolen **kombinovaný přístup obsahové analýzy**. Jde jednak o analýzu abstraktů z databáze Scopus, jejímž potenciálem je zmapovat průběžný akademický výzkum v letech 2006–2017, a analýzu 50 nejcitovanějších článků v časovém období 1980–2017.⁷⁸ Veškerá analýza byla opět provedena s využitím softwarové podpory NVivo.

Tabulka 18 ukazuje rozložení článků v členění na empirické a konceptuální. Obdobné šetření provedl Hossain et al. (2017) nebo Short et al. (2009), kdy obě publikace zaznamenaly převahu konceptuálních typů článků nad empirickými. Obdobný výsledek byl dokázán i v tomto šetření, kdy se v obou případech (jak analýza abstraktů, tak analýza článků) ukázala jasná převaha **konceptuálně (teoreticky) zaměřených článků**. To lze vnímat jako pozitivní fakt ve smyslu poukázání na postupný teoretický rozvoj, což podporuje názor

⁷⁷ Výběr nejcitovanějších článků odpovídal postupu a kritériím výběru uvedeným v kapitole 7.1. Seznam 50 nejvíce citovaných článků v příloze A.

⁷⁸ V potaz se bere jak Scopus, tak Web of Science. Jak již bylo uvedeno, míra citace se považuje za kritérium relevance, závažnosti a intelektuálního vědění v dané oblasti

Zahra et al. (2009), nebo Santose (2012). Ti komentují, že je třeba neustále pracovat na teoretickém rozvoji, především do té doby, než bude jasně identifikovaná a určena definiční hranice sociálního podnikání. Na druhou stranu to ovšem značí nedostatek empirických dat, na kterých by se daly předložené teoretické informace ověřit.

V kapitole 5.2 byly identifikovány určité společné znaky sociálního podnikání a běžného komerčního podnikání. Zároveň bylo také zhodnoceno, že stejně tak, jak se vyvíjel trend podnikání, prochází určitými fázemi i sociální podnikání. Tomu odpovídá i trend v publikační činnosti. Dean et al. (2007) zpracovali analýzu publikační činnosti v oblasti podnikání. Z vybraného publikačního vzorku identifikovali, že 61 % článků používá pro zpracování kvantitativní metody, přičemž zbývajících 39 % tvořily články buď konceptuálního charakteru, nebo zpracované s využitím kvalitativních metod.

Short et al. (2009) s dalším odkazem například také na Boyd et al. (2005) kontrují tento stav s jejich zjištěním v oblasti sociálního podnikání. Shodují se, že v případě sociálního podnikání byl evidován opačný trend, dominance konceptuálních článků nad empirickými, které ještě z velké části souvisí s metodou případových studií postavených na chabých metrikách měření. Tímto faktem považují oblast zkoumání za stále v „dětských“ letech. Z optiky zpracované obsahové analýzy nezbyvá nic než souhlasit. Během několika let došlo sice k určitému posunu, ale především v oblasti nárůstu počtu empirických článků. Tento nárůst není však možné považovat za příliš signifikantní. V případě analýzy 50 nejcitovanějších článků byl srovnán poměr konceptuálních a empirických článků po jednotlivých letech záznamů a pouze v roce 2002 byla převaha v počtu empirických článků versus teoretické (1:0). Dále v letech 2000 a 2005 byl poměr 1:1 a v roce 2007 byl 2:2. Ve všech ostatních letech dominovaly teoreticky zaměřené články. V případě analýzy abstraktů bylo v některých případech komplikované identifikovat toto rozčlenění. Celkově ale tento poměr opět hraje ve prospěch konceptuálních článků. Empirické články se objevují v rámci sledovaného období sice průběžně s vyšším nárůstem cca od roku 2011 (například zaznamenán vyšší nárůst v oblasti měření přínosu, řízení, „governance“ konkrétních sociálních podniků), avšak nadále převažuje konceptuální charakter.

Tabulka 18: Charakter článků

	Abstrakty	50 nejcitovanějších článků
	Absolutní/relativní četnost (z 1 603)	Absolutní/relativní četnost (z 50)
Konceptuální	962 / 60 %	32 / 64 %
Empirický	641 / 40 %	18 / 36 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pohled na **empirické články** poskytuje tabulka 19. V případě analýzy abstraktů nejsou uvedeny vyčerpávajícím způsobem všechny metody a způsoby sběru, pouze ty nejčastější. Zde se potvrdilo, že dominuje **kvalitativní přístup**. I přesto, že Short et al. (2009) uvádí, že převaha kvalitativního přístupu ke zpracování dat je vhodná v počátečních fázích vědeckého zájmu o sledované téma, nelze zhodnotit příliš velký nárůst kvantitativního zpracování dat. Kvalitativní zpracování dat kritizuje určitým způsobem i Dacin et al. (2011). Ten hlavně upozorňuje na vysoký výskyt případových studií, ať již individuálních (například Mair, Marti, 2009), nebo shrnujících více případů (Thompson, Doherty, 2006; Pache, Santos, 2013). Především pak individuální přístup zpracování případových studií omezuje tvorbu obecných závěrů ke sledovanému výzkumnému problému. Chybí následně rozsáhlejší databáze dat, se kterou by se dalo dále pracovat a kvantitativně ji analyzovat.

Případové studie jsou velice oblíbené v oblasti sociálního podnikání, je tedy nutné je akceptovat jako významný prostředek verifikace teoretických poznatků v praxi (potvrzuje i Kraus et al., 2014). Zpracování případových studií představuje sice výborný způsob, jak demonstrovat principy a fungování sociálního podnikání, jde ovšem o velmi individuální pohled na problematiku. Na druhou stranu je možné požadavku na kvantitativní data odporovat. Jak bylo potvrzeno již v kapitole 6.1.1, nelze vyžadovat v oblasti sociálního podnikání striktní převahu kvantitativního způsobu pracování s daty. Mnohdy je to neúčelné a nemožné. Otázkou a výzvou do budoucna tedy bude najít rozumný kompromis mezi těmito dvěma přístupy. V každém případě je nutné s ohledem na rozvoj budoucích výzkumných aktivit zakomponovat do výzkumu i možnosti zpracování většího vzorku dat, které by poodhalily v širší míře determinanty a vzájemné souvislosti

Tabulka 19: Pohled na empirické články

Analýza abstraktů, empirických 641					
Kvantitativní metoda*		Kvalitativní metoda*		Způsob sběru dat*	
absolutní/relativní četnost		absolutní/relativní četnost		absolutní/relativní četnost	
Regresní, korelační analýza	98 / 15 %	Případová studie	332 / 52 %	Analýza sekundárních dat	290 / 45 %
Clusterová analýza	30 / 5 %	Interpretativní fenomenologická analýza	20 / 3 %	Interview	380 / 59 %
Deskriptivní statistika	160 / 24,3 %	Zakotvená teorie	35 / 5,5 %	Citační analýza	48 / 7,5 %
Blíže nespecifikováno (např. různé nástroje měření přínosu atd.)	89 / 14 %	Narativní výzkum	10 / 1,5 %	Dotazník	112 / 17,5 %
Pozorování					18 / 3 %
Blíže nespecifikováno (např. panelová diskuse atd.)					41 / 6 %
Analýza 50 nejcitovanějších článků, z toho empirických 18					
0 / 0 %		Případová studie	14 / 77,7 %	Analýza sekundárních dat	8 / 44,4 %
		Interpretativní fenomenologická analýza	3 / 16,7 %	Interview	12 / 66,7 %
		Zakotvená teorie	1 / 0,6 %	Citační analýza	1 / 0,6 %
				Dotazník	1 / 0,6 %

*Mohlo být kódováno ve více oblastech, součet neudává 100 %.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zajímavá je také analýza dalších sledovaných atributů – **položená otázka, sledovaný princip a regionální koncentrace**. Podstata položené výzkumné otázky nastiňuje sledovanou problematiku. Často mívá tato otázka explanatorní charakter v podobě sledování otázky *jak?*, *proč?*, nebo *co?* (například Parkinson, Howorth, 2008; Corner, Ho, 2010). Edwards-Schachter, Wallace (2017) zmiňují, že postupem času lze zaznamenat jistý odklon od otázky *co?* k otázce *jak?*. Tabulka 20 ukazuje, že v případě této rešerše je poměr relativně vyrovnaný (případ 50 nejcitovanějších článků), kde je pouze mírná převaha otázky *jak?*. V případě abstraktů se ukazuje mírná převaha *jak?* nad *co?* Naopak otázka *proč?* je zastoupena minimálně.

V rámci analýzy plných textů bylo identifikováno 25 publikací z celkových 50, které se významně koncentrují a diskutují jeden, či více triple bottom line principů. U analýzy abstraktů se podařilo identifikovat 724 záznamů. Analýza také ukázala, že nejčastěji se publikační výstupy věnují sociálnímu a ekonomickému principu, v omezeném množství

environmentálnímu.⁷⁹ Environmentální pohled je omezen a není mu věnována příliš velká pozornost. Větší míra pozornosti je věnována spíše principu sociálnímu a ekonomickému. Sledovalo se také geografické zaměření publikovaných výstupů. Celkem šlo o 14 geograficky zaměřených článků u plné analýzy článků a 421 u abstraktů, které se podařilo identifikovat. V případě analýzy celých článků se ukázala jistá převaha publikací pracujících s prostředím sociálních podniků ve Velké Británii. V případě analýzy veškerých abstraktů jde o velice různorodé oblasti, proto se koncentrace zaměřila na světadíly. Vedoucí místo má Evropa (v případě Evropy nejmarkantnější Velká Británie), následována Asii a Afrikou. Tady je ale nutné upozornit na jisté omezení tohoto šetření s ohledem na to, že byly analyzovány pouze abstrakty.

Tabulka 20: Další sledované atributy

Analýza abstraktů, 1603				
Položená otázka* absolutní/relativní četnost		Dominující princip** absolutní/relativní četnost		Regionální koncentrace*** absolutní/relativní četnost
<i>Jak?</i>	495 / 45 %	Ekonomický	135 / 8,4 %	Evropa 145 / 34 %
<i>Proč?</i>	121 / 11 %	Sociální	453 / 28 %	Asie 108 / 26 %
<i>Co?</i>	474 / 43 %	Environmentální	304 / 19 %	Afrika 79 / 19 %
				Ostatní regiony 89 / 21 %
				Bez reg. identifikace 1 182 / 74 %
Analýza 50 nejcitovanějších článků				
<i>Jak?</i>	30 / 60 %	Ekonomický	8 / 16 %	Velká Británie 8 / 16 %
<i>Proč?</i>	28 / 56 %	Sociální	11 / 22 %	Asie 2 / 4 %
<i>Co?</i>	4 / 8 %	Environmentální	6 / 12 %	Austrálie 1 / 2 %
				Francie 1 / 2 %
				Nový Zéland 1 / 2 %
				USA 1 / 2 %
				Bez reg. identifikace 26 / 72 %

*Mohlo být kódováno ve více oblastech, součet neudává 100 %. V případě analýzy abstraktů nebylo zároveň možné identifikovat u celého vzorku.

** Mohlo být kódováno ve více oblastech, součet neudává 100 %, poměřeno vůči celkovému počtu analyzovaných článků (50), nebo abstraktů (1603). V případě abstraktů nebylo možné identifikovat u všech.

*** Součet neudává 100 %, poměřeno vůči celkovému počtu analyzovaných článků (50), nebo abstraktů (1603).
Možno více kódování v jednotlivých oblastech

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

⁷⁹ Publikace byly k tomuto principu přiřazeny v okamžiku, kdy byla naprosto zřejmá převaha určitého(ých) principu(ů), na který(é) se celý publikační výstup koncentruje.

7.3.1 Oblasti zájmu

Sociální podnikání nabízí širokou paletu koncentrace zájmu. Mezi stálíci na žebříčku zájmu se řadí oblast **definování** sociálního podnikání. Existuje mnoho definičních uchopení, ale jasná definice není stále určena. Někteří autoři (Peredo, McLean, 2006; Dees, 1998b) diskutují sociální podnikání silně ve vztahu k neziskové sféře, popřípadě i k charitě a filantropii, někteří zauímají širší stanovisko (Choi, Majumdar, 2014; Santos, 2012) z hlediska postavení jedince či organizace, která provozuje podnikatelské činnosti vykazující prvky sociálního podnikání. Tato disparita představuje velký problém, který dává podnět k nejasnému konstrukčnímu rámci sociálního podnikání a brání následnému empirickému výzkumu, jehož smyslem by mělo být hledání příčin a důsledků sociálního podnikání. Short et al. (2009) upozorňovali na tento fakt již v roce 2009.

V předchozí kapitole byl již diskutován charakter položené otázky. Velká pozornost je věnována otázce „*jak*“, která se objevuje často v souvislosti s formulováním organizačních procesů (například Battilana a Lee, 2014), přístupu veřejné správy (například Elkington, 2006) a obecně správě „*governance*“ (například Ratten, 2014; Colenbrander et al. 2017; Kuan et al., 2011).

Při pohledu na empiricky zaměřené publikace je vidět, že se větví do několika oblastí. Nejvíce viditelné jsou oblasti diskutující procesy, management a organizaci sociálního podniku, dále charakter samotného sociálního podnikatele a jeho typologie, následně oblast měření sociálního podnikání. Oblast procesů, managementu a organizace sociálního podnikání se často zpracovává prostřednictvím individuálních případových studií či studií srovnávající několik příkladů sociálních podniků najednou. Pro zajištění většího vzorku dat je často využíváno hromadného dotazníkové šetření. Pokud je tématem publikačního výstupu charakter sociálního podnikatele a motivy vedoucí k jeho aktivitě, volí se nejčastěji obdobný přístup jako u sociálních podniků, popřípadě přístup zakotvené teorie („*grounded theory*“). Tento přístup se však vyskytuje v menším množství případů.

Globální pohled na vybrané oblasti, které jsou diskutovány v rámci celého souboru a jejich rozsah, poskytuje obrázek 14. Diskutovaná problematika je mnohem širší, obrázek tak představuje pouze výběr základních témat, který se dále větví. Z této mapy je kromě výše uvedených oblastí patrné několik záležitostí. Na váze nabývá oblast vzdělávání, ať již cílená přímo na výuku na školách, nebo na doplňování vzdělávání sociálních podnikatelů, či v rámci speciálních programů. Toto téma je často zpracováno formou případových studií.

Mezi stálé oblasti výzkumu patří i vztah podnikání a sociálního podnikání, oblast managementu, správy a procesů v sociálním podniku. Významná je i oblast udržitelnosti a debata nad stakeholdery.

Obrázek 14: Vybrané oblasti sociálního podnikání



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V případě analýzy 50 nejcitovanějších článků je možné být konkrétnější a rozdělit si tento vzorek do několika klastrů (obdobně jako Kraus et al., 2014). Bylo identifikováno celkem 7 klastrů, které ukazuje tabulka 21.

Tabulka 21: Klasy dle oblasti zájmu

(KL1) Definování sociálního podnikání, konceptuální rámec a teoretické přístupy (30)	(KL2) Budoucnost, kritický přístup k sociálnímu podnikání (9)	(KL3) Dopad, měření, problematika udržitelnosti (7)	(KL4) Osobnost podnikatele (8)	(KL5) Procesy a management v sociálním podniku (12)	(KL6) Institucionální přístup, správa (7)	(KL7) Vzdělávání (2)
Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Mair J., Marti I. Peredo, AM; McLean, M Dacin P., Dacin M., Matear M. Weerawardena, J; Mort, GS Short, JC; Moss, TW; Lumpkin, GT Dees J.G. Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. Chell E. Thompson J., Alvy G., Lees A. Thompson J.L. Tracey P., Phillips N., Jarvis O. Defourny J., Nyssens M. Di Domenico M., Haugh H., Tracey P. Santos F.M. Shaw E., Carter S. Fowler A. Kerlin J.A. Miller T.L., Grimes M.G., McMullen J.S., Vogus T.J. Zahra, SA; Rawhouser, HN; Bhawe, N; Neubaum, DO; Hayton, JC Doherty B., Haugh H., Lyon F. Bacq S., Janssen F. Brinkerhoff D.W., Brinkerhoff J.M. Certo S.T., Miller T. Ansari S., Munir K., Gregg T. Elkington J. Murphy P.J., Coombes S.M. Dixon S.E.A., Clifford A. Spear R. Parkinson C., Howorth C.	Mair J., Marti I. Peredo, AM; McLean, M Dacin P., Dacin M., Matear M. Seelos C., Mair J. Short, JC; Moss, TW; Lumpkin, GT Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. Biggs R., Westley F.R., Carpenter S.R. Elkington J.	Santos F.M. Young W., Tilley F. Nicholls A. Baron D.P. Doherty B., Thompson J., Doherty B. Ansari S., Munir K., Gregg T. Biggs R., Westley F.R., Carpenter	Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. Weerawardena, J; Mort, GS Thompson J.L. Sharir M., Lerner M. Hemingway, CA Purdue D. Corner P.D., Ho M.	Weerawardena, J; Mort, GS Pache A.-C., Santos F. Dees J.G. Nicholls A. Thompson J., Alvy G., Lees A. Tracey P., Phillips N., Jarvis O. Di Domenico M., Haugh H., Tracey P. Battilana J., Lee M. Moore M.-L., Westley F. Doherty B., Haugh H., Lyon F. Corner P.D., Ho M. Westley F., Antadze N.	Mair J., Marti I. Nicholls A. Thompson J., Alvy G., Lees A. Thompson J.L. Purdue D. Brinkerhoff D.W., Brinkerhoff J.M. Ball S.J., Exley S.	Pless N.M., Maak T., Stahl G.K. Glazer E.M., Hannafin M.J.

Pozn. Součet neudává počet 50, některé články byly zařazeny do dvou sektorů.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Klastr 1 je nejobsáhlejší. Je věnovaný oblasti definování sociálního podnikání, tvorbě konceptuálního rámce a různým teoretickým přístupům. Zájem o tuto oblast je průběžný. Nejvyšší míra záznamu byla identifikována v letech 2006 a 2007, nicméně i v následujících letech jde o stále diskutovanou oblast. Pohled autorů se různí. Častá je diskuse nad prvky a přístupy ke komerčnímu podnikání a následný přechod k sociálnímu podnikání (Austin et al., 2006; Peredo, McLean, 2006, Chell, 2007). Chell (2007) navíc zdůrazňuje, že pokud se mají sociální podniky chovat podnikatelsky, musí se na ně aplikovat stejná politika s ohledem na podnikatelské chování jako na běžné komerční subjekty. Definování sociálního podnikání je také viděno optikou podnikatelského přístupu u neziskových organizací (Dees, 1998a). Jiné definují sociální podnikání ve vztahu k různým disciplínám, například Short et al. (2009) ve vztahu k managementu. Dotýkají se strategického managementu, identifikují v rámci tohoto tématu několik výzkumných příležitosti jako vztah k riziku a nejistotě, roli technologie či efekt procesní změny na sociální podniky.

Z teorií bývá nejčastější diskuse nad institucionálním podnikáním a jeho vazbách (Dacin et al., 2011; Peredo, McLean, 2006). Do oblasti definování sociálního podnikání patří i jeho historický vývoj a vnímání regionálních disparit. Rozdílným vývojem sociálního podnikání v Evropě a USA se zabývá například Defourny, Nyssens (2010), Kerlin (2010) či Bacq, Janssen (2011). Ve všech případech se zmiňuje silný význam výzkumné sítě EMES na evropském území. Santos (2012) doplňuje diskusi o definičním rámci tím, že vysvětluje, proč je potřeba mít kvalitní teoretický základ. Říká, že definice jsou spíše hnány praxí než teorií. Hlavní proud výzkumu se zaměřuje na definování sociálního podnikatele jako podnikatele se sociální misí. Tvrdí, že je potřeba diskutovat novou teorii, pokud existuje aspekt reality, který není dobře vysvětlen. Hledá přitom pozitivní, nikoliv normativní teorii.

Klastr 2 reprezentuje teoretický i empirický zájem o osobu podnikatele, respektive sociálního podnikatele. Zahra et al. (2009) definuje v této oblasti 3 základní typy sociálního podnikatele⁸⁰ - *social bricoleur* (využívá příležitosti k uspokojení lokálních sociálních potřeb, má k tomu i zdroje), *social constructionists* (vytváří alternativní strukturu za účelem poskytnutí služeb a zboží k uspokojení sociálních potřeb, které veřejný ani soukromý aparát nejsou schopny uspokojit), *social engineer* (vytváří nový a efektivnější sociální systém za účelem nahrazení současného). Weerawardena a Mort (2006) oproti tomu pracují s osobností podnikatele spíše empirickým přístupem v rámci případových studií, které řeší vlastnosti podnikatele a jeho vztah k jednotlivým aspektům jako je risk management nebo udržitelnost. Obdobným způsobem jdou i Sharir a Lerner (2006), kteří hledají faktory úspěchu. Identifikovali celkem 8 proměnných, například nadšení pro úspěch, manažerské schopnosti atd. Corner a Ho (2010) upozorňují na jeden důležitý fakt a to, že se odborná literatura zaměřuje příliš na individuálního podnikatele a jeho charakteristiku. Zdůrazňují, že sociální podnikání není jen záležitost jednoho individua, ale řady hráčů na tomto poli.

Klastr 3 se zaměřuje na procesy a management sociálního podniku. Zde stojí za povšimnutí, že převážná většina těchto článků se vyskytuje od roku 2010 a dále. Diskutují se rozličné aspekty a často se objevuje pojem hybridní organizace (Pache, Santos, 2013; Battilana, Lee, 2014; Doherty et al., 2014). Hybridita se nejvíce diskutuje ve vztahu k zachování poměru ekonomické soběstačnosti a sledování sociálního účelu. Doherty et al. (2014) sledují tento poměr prostřednictvím faktorů, jako jsou finanční zdroje, mise a lidské zdroje. Identifikují

⁸⁰ Již zmiňována v kapitole 5.2.1.

několik krizových míst jako nedostatečné potřebné znalosti a dovednosti dobrovolníků, nebo slabé pochopení významu vlastního výdělku sociálního podniku. Dees (1998a) komentuje tuto hybriditu ve vztahu k ekonomické soběstačnosti jako hledání „svatého grálu“ finanční stability a udržitelnosti. Di Domenico et al. (2010) se dívají na sociální podnik a jeho aktivity prostřednictvím různých disciplín a perspektiv, využívají pojmu „*zahrada podnikatelských teorií*“. Kromě jiného je zmiňována i role sociální inovace ve vztahu k úspěšné strategii podniku (Westley, Antadze, 2010).

Klastr 4 si všímá institucionálního vlivu a správy (*governance*). Nicholls (2010) zmiňuje institucionální vliv a správu v rámci snahy určit, jakou roli hrají v činnosti sociálního podniku. Thompson (2002) obdobnou skutečnost demonstruje na případových studiích. Zajímavý je přístup Brinkerhoff a Brinkerhoffové, kteří tyto oblasti rozebírají ve vztahu k Public Private Partnership (PPP) projektům. Přicházejí k závěru, že sociální PPP projekty mají potenciál řešit problémy chudoby či vzdělávání.

Klastr 5 má nejmenší zastoupení, ale nelze ho považovat za nevýznamné téma.⁸¹ Vzdělávání v oblasti sociálního podnikání představuje velký potenciál do budoucnosti a cestu pro výchovu generace sociálních podnikatelů. Pless et al. (2011) popisují konkrétní projekt, který je zaměřen na vzdělávání a výchovu globálních a odpovědných business lídrů včetně sociálních podnikatelů. Zkoumají, jaké druhy kompetencí se těmto lídrům během programu rozvinou. Dochází k závěru, že propojení, síťování a sdílení zkušeností a znalostí je ta správná cesta. Glazer a Hannafin (2006) představují model profesionální výuky.

Klastr 6 upozorňuje na oblast měření přínosu, dopadu sociálního podnikání a oblast udržitelnosti. V souvislosti s udržitelností je velice často zmiňována problematika CSR (Young, Tilley, 2006; Baron, 2007). Young a Tilley (2006) řeší, jak se může podnik stát udržitelným podnikem, což demonstrují na modelu sociálního podniku. Docházejí k závěru, že je třeba rozvinout širší výzkum na bázi zpracování většího množství případových studií, které by umožnily najít společné a obecně aplikovatelné elementy. V oblasti měření se považuje za významný příspěvek Nichollse (2010), který se dotazuje, co vlastně se má měřit, co je účelem měření a jak metody měření zpracovat, pokud jde často o těžko porovnatelné výstupy. Dotýká se důležitého faktu a to, že sociální podniky mají různé právní formy, tudíž mohou vzniknout i jiné požadavky na vykazování. Řeší problematiku SROI, sociálního auditu

⁸¹ Viz kapitola 7.3.2

a uzavírá to návrhem modelu založeném na jistém "mixu hodnotových přístupů" (*blended value accounting*).

Poslední **klastr 7**, naznačuje kritiku modelu sociálního podnikání, ale zároveň nastiňuje otázky pro budoucí výzkum. Kritika zaznívá zpravidla v oblasti stále nedořešené definice a problému s masivnějším rozšířením tohoto konceptu (Dacin et al., 2011; Seelos, Mair, 2005; Mair, Marti, 2006). Je identifikováno hned několik budoucích výzev v podobě větší snahy o porozumění v oblasti mise, procesů a zdrojů, které řídí sociální podnikání. Dacin et al. (2010) se odkazují na inspiraci prostřednictvím kulturních, konvenčních, ale i institucionálních prvků. Mair, Marti (2006) by rádi více otevřeli výzkum sociálních podniků a jejich odlišností ve smyslu identifikování rozdílů ve vyspělých a rozvojových zemích. Mezi trendy se řadí i snaha vytvářet větší tlak na síťování sociálních podnikatelů například formou jako organizace Ashoka. Dacin et al. (2011) odvozují, že "*social*" znamená, že by sociální podnikatelé měli být skutečně "*social*" i ve smyslu sdílení znalostí a tvorby jejich image. Další identifikovanou výzvou je environmentální koncentrace, vztah k sociálním inovacím, ekosystému a roli sociálního podnikatele (Biggs et al., 2010; Dixon, Clifford, 2007).

7.3.2 Trendy, další směry sociálního podnikání

I přesto, že je sociální podnikání předmětem výzkumu již přes 20 let, je mnohými považováno po výzkumné stránce za nedostatečně rozvinuté. Je vidět jistý posun jak v teoretické, tak empirické oblasti. Nadále však zůstává oblast bádání velice široká a nedostatečně definovaná (Hossain et al., 2017; Montgomery et al., 2012; Pierre et al. 2014). Zpracovaná SLR navazuje na předchozí kapitoly věnující se oblasti sociálního podnikání. Lze vidět jasný nárůst odborného zájmu o tuto oblast. Odborníci vyjadřují zájem a potřebu dalšího výzkumu v této oblasti různým způsobem, ať již formou teoretického, či empirického výzkumu. Sassmannshausen, Volkmann (2013) dokonce upozorňují, že sociální podnikání směřuje k tomu, aby se stalo významnou doménou výzkumu v oblasti podnikání obecně.

Cílem této závěrečné teoretické kapitoly bylo získat vyšší míru znalostí o problematice minulého a současného stavu poznání k tématu sociálního podnikání. Tyto informace zanalyzovat a nastínit budoucí směr a možnosti sociálního podnikání.

Jednou z přetrvávajících výzev do budoucna je jasné **definování** sociálního podnikání. Pokračující vývoj definičního výzkumu se stále pohybuje na hranici určení, co je vlastně

sociální podnikání a jakých parametrů má nabývat. Toto hledání je ztíženo rozmanitostí zkoumaného tématu a podob, kterých může nabývat. Vznikla již řada definic popisující sociální podnikání, sociální podnik či sociálního podnikatele z různých úhlů pohledu, například s důrazem na tvorbu přidané hodnoty (Litzky et al., 2010), s ohledem na zdroje, které využívají (Peredo, McLean, 2006; Dorado, 2006), či se zaměřením na behaviorální charakteristiky podnikatelské aktivity (například Germak, Robinson, 2014). Za výstižný lze považovat komentář Dacina et al. (2010), kteří komentují, že výzkum definice sociálního podnikání nabírá velké šířky. Především definování na úrovni individuálních charakteristik, procesů a aktivit povede ještě k větší odborné diskusi nad touto charakteristikou. Tato **debata nemůže** být nikdy **vyřešena**, neboť není možné nalézt jedinečný soubor charakteristik, který by šel aplikovat na všechny druhy aktivit sociálního podnikání napříč všemi souvislostmi. **Řešení** lze nalézt v **koncentraci na jeden z klíčových faktorů** v této oblasti. Vzhledem k tomu, že se definice často opírají o sledování veřejné prospěšného cíle v kombinaci s ekonomickou soběstačností, **považuje autorka** za vhodné sledovat tento cíl jako hlavní a ostatní faktory jako sekundární. Tím se samozřejmě nezastaví proud jednotlivých škol a myšlenek, ale mohlo by dojít k určitému jednotnému konsensu v otázce definování.

Další potenciál k rozvoji má teoretická oblast zaměřená na **způsob tvorby sociální hodnoty** v návaznosti na strategii a procesy určující, jak jí dosáhnout (Kroeger, Weber, 2014, Di Domenico et al. 2010). Tvoří se také nové koncepty a modely zkoumající **přínos sociálního podnikání** a formují se metriky jeho měření (Ebrahim, Rangan, 2014; Corder, 2017; Vik, P., 2017; Millar, Hall, 2013). Ty se objevují ve větší míře především v posledních 3 až 4 letech (nárůst pozornosti je viditelnější od roku 2013). Corder (2017) diskutuje analýzu nákladů a přínosů (CBA) a sociální návratnost investic (SROI). Poukazuje na společné prvky těchto dvou metod a jejich potenciál, ale zároveň i na jejich limity. Uvádí, že obě metody je vhodné použít v situacích, kdy je cílem zlepšit alokaci prostředků z veřejných zdrojů anebo provést korekci tržních selhání. Omezení vidí v okamžiku, kdy je sledováno několik cílů najednou, například dosažení akceptovatelné hodnoty SROI a zajištění dlouhotrvající finanční udržitelnosti. V ten moment se stává CBA nebo SROI pouze jeden z faktorů, který se musí zvážit. Oba tyto nástroje vidí jako použitelné pro kvantitativní určení výkonu sociálního podniku. Důrazně uvádí, že obě analýzy jsou schopné "monetizovat" určitým způsobem výstupy sledovaného subjektu. To označuje za náročnou disciplínu, při které může

vzniknout diskuse, jak tyto výstupy přesně "monetizovat". Dále uvádí, že obě disciplíny jsou náročné na čas, přípravu i finance.

Jisté mezery mají tyto návrhy v oblasti měření přínosu v zaměření na konkrétní oblasti aktivit subjektů sociálního podnikání. Zde lze spatřovat prostor pro rozšíření akademické debaty, neboť převážná většina konceptuálně zaměřených článků nezohledňuje v této oblasti zájmů specificky zaměřené oblasti. Musí být ale vždy položena otázka, co je cílem daného modelu a měření, jaký je účel a pro koho je určen. Bez stanovení těchto základních předpokladů nelze považovat jakýkoliv navrhnutý model či metriku za přínosné. Následně by se mělo zhodnotit, zda je potřeba aplikovat metriky specificky přizpůsobené dle zaměření sociálního podniku či nikoliv. Autorka v kapitole 6 navrhuje určitý soubor a postup, který lze považovat za obecný (nicméně pro potřeby základního měření naprosto vyhovující) příspěvek do této diskuse. Tento návrh lze následně doplňovat o další požadované metriky.

Jedna z největších výzev v oblasti sociálního podnikání je **získání dat a pokračování** v nastartovaném výzkumném trendu věnující se měření. Získání dostatečného vzorku informací se jeví jako jedno z možných řešení, jak napomoci dalšímu výzkumu nejen v oblasti měření, ale i v oblasti pracující se definicemi sociálního podnikání. Jak pro oblast měření, tak pro oblast definiční je stěžejní mít k dispozici dostatečně reprezentativní vzorek dat tak, aby bylo možné usuzovat z těchto dat i za celek, ať již v empirické, tak teoretické podobě.

Výzvou do budoucna tvoří také rozsáhlejší **budování teoretických vazeb** (a následně aplikování v empirickém prostředí) **mezi sociálním podnikatelem a jeho zaměstnanci a dalšími klíčovými podporovateli**, kteří též ovlivňují (ne)úspěch sociálního podniku (například Corner, Ho, 2010; Cornelius et al., 2008, Mastrangelo et al., 2017).

Další z trendů, které lze vysledovat, je vliv **technologií**, jejich zapojení do aktivit v rámci sociálního podniku a případný vliv na tvorbu přidané hodnoty. V tomto případě lze nalézt už několik teoreticky i empiricky zaměřených článků, které tuto oblast rozebírají, často ve vztahu ke globalizaci, rozdílnosti v tvorbě světového bohatství, chudobě či vzdělávání (například Zahra et al., 2008). Především jde o odborný zájem v zaměření na rozvojové země jako například Afrika (Van Rensburg et al., 2008; Heeks, Arun, 2010). Rozvoj technologie představuje přístup k informacím a podněcuje k využití sociálních příležitostí. Výsledkem je, že především v rozvojových zemích se více osob zajímá o formování

partnerství s organizacemi přispívajícími k plnění sociálních cílů. Rozšíření technologie se chápe také jako nástroj rozvoje lidských práv a snižování korupce. S rozvojem se spojuje ale i potřeba získání většího množství dat. Takových dat, která by umožnily získat dostatečný přehled o sledované problematice a napomohly by orgánům veřejné správy a tvůrcům podpůrného prostředí.

Další z budoucích směrů v oblasti sociálního podnikání tvoří větev věnující se **vzdělávání**. Edukace v oblasti toho, co sociální podnikání vůbec je, jak je možné se stát sociálním podnikatelem, nebo poskytování vzdělávání v oblasti zvyšování kompetencí vybraným osobám od samotných sociálních podnikatelů, business lídrů až po individua s ambicemi řešit sociální problémy (Pless et al., 2011) má velký potenciál pro budoucí rozvoj sociálního podnikání, výchovu nových sociálních podnikatelů a zvyšování obecného povědomí o této problematice. To si uvědomuje i odborný svět například Kickul et al., (2010), Ngui et al. (2017) nebo Litzky et al., (2010), kteří řeší, jak učit kurzy sociálního podnikání a komunitního leadershipu.

Tuto problematiku lze doplnit například výzkumem Krechovská, Taušl Procházková et al. (2015), nebo studií TESSEA (Bednáriková, Francová, 2011). Krechovská, Taušl Procházková et al. (2015) se zaměřují na analýzu podnikatelského vzdělávání v České republice na vybraných ekonomických fakultách. Tato analýza prokázala nízký počet podnikatelsky zaměřených předmětů, v případě sociálního podnikání se dá hovořit o nulovém stavu prakticky vyučovaném selektivně v rámci obecnějšího konceptu určitého předmětu.⁸² Studie TESSEA (Bednáriková, Francová, 2011) ukazuje vzdělávací programy v České republice, které jsou přímo nebo částečně využitelné ve prospěch stávajících nebo budoucích sociálních podnikatelů a manažerů. Úskalím tohoto šetření byla nicméně nižší participace osob z jednotlivých vysokých a vyšších odborných škol. Jeden ze zajímavých výstupů této analýzy je konstatování, že se základními pojmy sociálního podnikání by se měli seznamovat již žáci na druhém stupni základních škol.

Genderová problematika, sociální marketing nebo sociální investování se řadí mezi další identifikované oblasti, ve kterých lze očekávat zvyšující se nárůst odborného zájmu. Genderová problematika se objevuje především v souvislosti s aktivitami v rozvojových

⁸² Zde je potřeba upozornit, že jde o analýzu studijních oborů, respektive předmětů na vybraných ekonomických fakultách. Při pohledu na jiné fakulty je možné najít zaměření na oblast sociálního podnikání, respektive sociální ekonomiky, pravděpodobně ale s menším důrazem na podnikatelský prvek.

zemích (například Heeks, Arun, 2010; Maksimov et al., 2017), dále třeba v souvislosti s výzkumem sociálního podnikatele a jeho osobnosti (Levie, Hart, 2011). Téma sociálního marketingu se objevovalo jak již v dřívějších (Weidner et al., 2010; Douglas, 2008), tak v novějších publikacích (Hamby et al., 2017). Rostoucí význam rozvíjení činností v sociálním marketingu a vytváření image sociálního podnikatele se dá očekávat v souvislosti s podnikatelským prvkem aktivit sociálních podniků. Na to již upozorňoval například Dacin et al. (2011). Stejně tak se dá očekávat i nárůst zájmu o problematiku sociálního investování (například Miller et al., 2010).

Budoucí výzkum sociální podnikání bude směřován jistě nadále i do oblasti **udržitelnosti**. Ta se projevuje různými způsoby a bývá součástí souvisejících témat, ať již v oblasti definice, měření přínosu, atributů, správy sociálního podniku (Elkington, 2006) nebo v souvislosti s CSR (například Young, Tilley, 2006). Toto téma prorůstá jak do tematiky sociálního podnikání, tak do oblasti komerčního podnikání či veřejné správy. Udržitelnou by se měla snažit být každá organizace.

7.3.3 Omezení šetření

Přestože bylo snahou SLR minimalizovat omezení provedeného šetření, je třeba zmínit některé skutečnosti. Jedno omezení vyplývá z využití dat z databází Scopus a Web of Science. Údaje v těchto databázích nejsou konstantní, mohou se v čase lišit, může docházet v některých případech k vyloučení, nebo naopak navýšení některých publikačních výstupů. Proto je v práci upozorněno na termín, ke kterému byla naposledy získaná data aktualizována. Stejně omezení ale mají veškeré ostatní výzkumy postavené na obdobné bázi (například Short et al., 2008; Cukier et al., 2009, nebo Danko et al., 2011).⁸³

Určité omezení této analýzy je dáno skutečností, že část obsahové analýzy pracuje s ohledem na velké množství publikačních výstupů s textem na úrovni abstraktů. Proto byl zvolen kombinovaný způsob obsahové analýzy, kdy je tato analýza doplněna o analýzu 50 nejcitovanějších článků. Tím je možné identifikovat nejen nejrelevantnější publikační výstupy ve zkoumané oblasti (s ohledem na výši citací), ale také získat ucelený obraz na problematiku sociálního podnikání.

⁸³ Tito autoři navíc pouze okrajově (nebo vůbec) vysvětlují problematiku odstranění případných duplicitních záznamů ze zvolených databází.

Je zřejmé, že oblast sociálního podnikání je skutečně široká. V textu této práce je předložen základní, nikoliv vyčerpávající, rámec budoucích trendů a směrů sociálního podnikání.

8 Veřejnost a sociální podnikání

Empirická část práce navazuje na teoretické poznatky prostřednictvím zpracování dvou dotazníkových šetření.⁸⁴ V rámci těchto šetření je mimo jiné možné si ověřit vybrané teoretické poznatky. První šetření bylo zaměřeno na názor veřejnosti ve vztahu k sociálnímu podnikání. **Cílem** tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké je **povědomí** veřejnosti o sociálním podnikání (**VO_{1.2}**) a jak **vnímá**⁸⁵ veřejnost koncept sociálního podnikání (**VO_{1.3}**) z hlediska vybraných aspektů. Uvedené oblasti výzkumu byly dále rozpracovány do **specifických výzkumných otázek** a to konkrétně:

- SVO_{1.2.1}: Chápe veřejnost podstatu sociálního podnikání?
- SVO_{1.2.2}: Prostřednictvím jakých kanálů se veřejnost potkala s konceptem sociálního podnikání?
- SVO_{1.3.1}: Představuje osobní kontakt zákazníka s osobou znevýhodněnou na trhu práce překážku pro rozvoj konceptu sociálního podnikání?
- SVO_{1.3.2}: Které zájmové skupiny jsou z pohledu veřejnosti významné pro naplňování společensky přínosného záměru sociálních podniků?
- SVO_{1.3.3}: Je sociální podnikání vnímáno jako důležitý koncept s potenciálem řešit celospolečenské otázky?
- SVO_{1.3.4}: Je možné identifikovat aktivní ochotu veřejnosti zapojit se do podpory sociálního podnikání?

Dotazník vytvořený pro účely výzkumu byl rozdělen do 3 základních částí. První část obsahovala otázky, které se týkaly povědomí respondentů k oblasti sociálního podnikání (znalost tématu, setkání s tímto konceptem), druhá se věnovala otázkám zkoumající postoj respondentů k sociálnímu podnikání obecně (podněty k založení, zájmové skupiny, význam přikládány veřejně prospěšným cílům, celkový význam konceptu atd.). Poslední část se zaměřila na zjištění charakteru získaného vzorku respondentů.

V rámci dotazníku byly použity následující typy otázek: (a) polytomické uzavřené otázky s několika možnostmi výběru, (b) dichotomické uzavřené otázky se dvěma možnostmi výběru (ano/ne), škála (vyjadřuje postoj respondentů), identifikační otázky (určené pro

⁸⁴ Příloha B a D.

⁸⁵ Vnímání se chápe dle Kotlera a Kellera (2013) jako proces, kdy si jedinec uspořádává, interpretuje přicházející informace, aby si vytvořil smysluplný obraz o světě – více viz kapitola 3.

popis vzorku respondentů). Dotazník byl zpracován on-line prostřednictvím Google Applications a byl distribuován v časovém rozmezí od počátku listopadu 2017 do poloviny ledna 2018.

8.1 Analýza dat

V této kapitole je popsán základní způsob práce se získanými daty. Způsob zpracování dat je totožný i pro následující kapitolu 9 (dotazníkové šetření u sociálních podniků). Veškeré výpočty byly prováděny pomocí MS Excel a SW Statistica.

Vzhledem k charakteru dat, kdy převažují kategoriální proměnné (nominální, ordinální), byla vhodným nástrojem pro jejich zpracování analýza dat v kontingenčních tabulkách a následné výpočty koeficientů kontingence a asociace. V případě ordinálních proměnných je možné pomocí Kendallova koeficientu τ stanovit nejen sílu závislosti, ale i její směr.

Získaná kategoriální data se zachycují pomocí jedno-, dvou- nebo vícerozměrných tabulek četností nebo relativních četností. Každý rozměr tabulky odpovídá klasifikaci do kategorií podle určité proměnné.

Zpracované výpočty lze tedy rozdělit na 3 skupiny, kde se uvažuje:

- χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce a míry kontingence a asociace,
- ordinální proměnné a míry závislosti,
- klasifikační strom.

8.1.1 χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, míry kontingence a asociace

χ^2 test nezávislosti se využívá k ověření nezávislosti znaků v kontingenční tabulce. Definuje se dvojice hypotéz:

H_0 : Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou nezávislé.

H_1 : Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou závislé.

χ^2 test nezávislosti je založen na porovnání empirických (pozorovaných) četností s teoretickými, tedy takovými, které se očekávají v případě nezávislosti znaků X a Y . K formulaci závěru se vypočítá vždy příslušná p -hodnota. P -hodnota je vlastně nejnižší hladina významnosti, na které lze nulovou hypotézu zamítnout, a současně nejvyšší hladina, na které se nulová hypotéza ještě nezamítá. Lze tedy říci, že p -hodnota je hraniční hodnota významnosti, která dělí nezamítnutí nulové hypotézy od jejího zamítnutí. Nízká p -

hodnota (uvažuje se menší než 0,05) svědčí proti nulové hypotéze, vysoká p-hodnota naopak připouští platnost nulové hypotézy.

Pomocí testu se zjistí, zda rozdíl mezi empirickými a teoretickými četnostmi je statisticky významný (signifikantní), tedy zda jsou sledované proměnné závislé. Nezjistí se ale síla této závislosti. K tomu je možné využít Cramerův koeficient kontingence V .

Základem pro zkoumání intenzity závislosti kategoriálních proměnných je statistika χ^2 (testové kritérium χ^2 testu nezávislosti). Blíže například Agresti (2013).

Cramerův koeficient (Cramerovo V) má podobu:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot (\min(r; s) - 1)}}, \quad (2)$$

kde n je rozsah souboru (počet pozorování), r je počet řádků kontingenční tabulky a s je počet sloupců tabulky.

Cramerův koeficient V může nabývat hodnot z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Čím jsou hodnoty koeficientu blíže k 1, tím je závislost mezi znaky X a Y těsnější (Řezánková, 2011).

Speciálním typem kontingenčních tabulek jsou tabulky asociační, které se používají ke sledování závislosti dvou dichotomických znaků, tj. kategoriálních znaků nabývajících pouze dvou variant (asociace = vztah dvou dichotomických znaků). Tradičně se pak u tohoto typu kontingenčních tabulek používá zjednodušené označení: $n_{11} = a$, $n_{12} = b$, $n_{21} = c$, $n_{22} = d$. Více tabulka 22.

Tabulka 22: Schéma asociační tabulky rozšířené o marginální četnosti

X / Y	y_1	y_2	Σ
x_1 (I.)	a	b	$a + b$
x_2 (II.)	c	d	$c + d$
Σ	$a + c$	$b + d$	n

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na asociační tabulku lze sice nahlížet jako na speciální případ kontingenčních tabulek a při analýze používat jejich aparát, nicméně vhodnější je využít specifické metody a charakteristiky asociace. Jako míru asociace se používá charakteristika nazývaná **poměr šancí** (z angl. odds ratio)

$$OR = \frac{ad}{bc}. \quad (3)$$

Poměr šancí OR nabývá kladných hodnot v intervalu $\langle 0; \infty \rangle$. Při interpretaci poměru šancí je důležitá hodnota 1. Je-li poměr šancí $OR = 1$, pak jsou obě proměnné nezávislé. Při interpretaci vycházíme přímo z hodnoty poměru.

Koeficient závislosti, který vychází z poměru šancí, je **Yuleovo Q**

$$Q = \frac{ad - bc}{ad + bc} = \frac{OR - 1}{OR + 1}. \quad (4)$$

Je-li $OR = 1$, pak Yuleovo $Q = 0$. Jestliže OR roste, resp. klesá, Q se blíží k hodnotě 1, resp. k hodnotě -1 (Agresti, 2013).

8.1.2 Ordinální proměnné a míry závislosti

Hodnoty (kategorie) ordinálních proměnných jsou jednoznačně uspořádány podle stupně sledovaného znaku a měření asociace ordinálních proměnných lze tak založit na zjištění, jak často vyšší hodnota jedné proměnné znamená vyšší (nebo naopak nižší) hodnotu druhé proměnné.

V souboru o rozsahu n lze vytvořit o celkem $P = n(n - 1)/2$ párů jednotek, které lze rozdělit na dvojice shodující se v hodnotách obou proměnných, dvojice shodující se pouze v hodnotě jedné proměnné a dvojice v hodnotách obou proměnných odlišné. Pokud obě proměnné nabývají u jedné jednotky vyšší (resp. nižší) hodnoty než u druhé jednotky, jedná se o tzv. **konkordantní páry**. Naopak u tzv. **diskordantních párů** nabývá u jedné jednotky jedna proměnná vyšší a druhá proměnná nižší hodnoty než u druhé jednotky.

Pro zjednodušení zápisu vzorců jsou používány následující symboly:

C – počet konkordantních párů,

D – počet diskordantních párů,

T_X – počet párů, které obsahují stejnou hodnotu proměnné X , ale různou hodnotu Y ,

T_Y – počet párů, které obsahují stejnou hodnotu proměnné Y , ale různou hodnotu X .

Matematicky lze tyto četnosti vyjádřit podle následujících vzorců:

$$\begin{aligned} C &= \sum_{i=2}^r \sum_{j=2}^s \left(n_{ij} \sum_{h<i} \sum_{k>j} n_{hk} \right), & D &= \sum_{i=2}^r \sum_{j=1}^{s-1} \left(n_{ij} \sum_{h<i} \sum_{k>j} n_{hk} \right), \\ T_X &= \sum_{i=1}^r \sum_{j=2}^s \left(n_{ij} \sum_{h=i} \sum_{k>j} n_{hk} \right), & T_Y &= \sum_{i=2}^r \sum_{j=1}^s \left(n_{ij} \sum_{h<i} \sum_{k=j} n_{hk} \right). \end{aligned} \quad (5)$$

Existují různé míry intenzity závislosti ordinálních proměnných. V této analýze se využívá Kendallův koeficient τ_B je symetrická míra intenzity závislosti ordinálních proměnných:

$$\tau_B = \frac{C - D}{\sqrt{(C + D + T_X)(C + D + T_Y)}} = \frac{2(C - D)}{\sqrt{\left(n^2 - \sum_{i=1}^r n_i^2\right)\left(n^2 - \sum_{j=1}^s m_j^2\right)}}. \quad (6)$$

Pro tento koeficient platí, že $\tau_B \in \langle -1; 1 \rangle$ (Řezánková, 2011).

8.1.3 Klasifikační stromy

Metody klasifikační analýzy lze zařadit do vícerozměrných statistických metod. Jejich smyslem je nalézt v datech strukturu založenou na vzájemných vztazích a tuto strukturu pak reprezentovat výzkumníkovi, pokud možno srozumitelnou formou (například grafickou). Obecně má klasifikace za cíl shlukovat pozorované entity do skupin. V jednotlivých skupinách jsou pak takové entity, které jsou si podobné, blízké. Naopak entity, které jsou rozdílné a od sebe odlišné, se vyskytují v různých skupinách.

Pomocí klasifikačních stromů se vzorky klasifikují lineárně a hierarchicky do konečného (malého) předem daného počtu tříd. Jedná se o posloupnost rozhodnutí, jejímž výsledkem je zařazení objektu do jedné ze skupin na základě vlastnosti zkoumaného objektu. Pro tuto analýzu byl využit algoritmus CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detection*).

Stromová struktura se graficky zobrazuje jako schéma, jehož prvky jsou uzly a větve. Uzly jsou přitom uspořádány do různých úrovní. Na nejvyšší úrovni se nachází jediný uzel, který se nazývá kořen. Uzly jsou propojeny pomocí větví.

Důležité je stanovení prediktorů, které mají největší vliv na klasifikaci proměnných.

Mezi **výhody** klasifikačních stromů patří:

- intuitivní grafická interpretace,
- na data obecně neklademe žádné požadavky – nemusí být zajištěna normalita dat, data mohou být vysoce korelovaná,
- prediktory mohou být spojité, ordinální i kategoriální proměnné.

Hlavní **nevýhodou** klasifikačních stromů je:

- tvar stromu závisí na vstupních datech,
- nejsou vhodné pro malý počet měření, kdy ani pomocné techniky (např. křížová validace) nepomohou (Agregi, 2013; Řezánková, 2011).

V souboru v rámci zpracovaného dotazníkového šetření je k dispozici dostatečný počet pozorování pro použití klasifikačních metod.

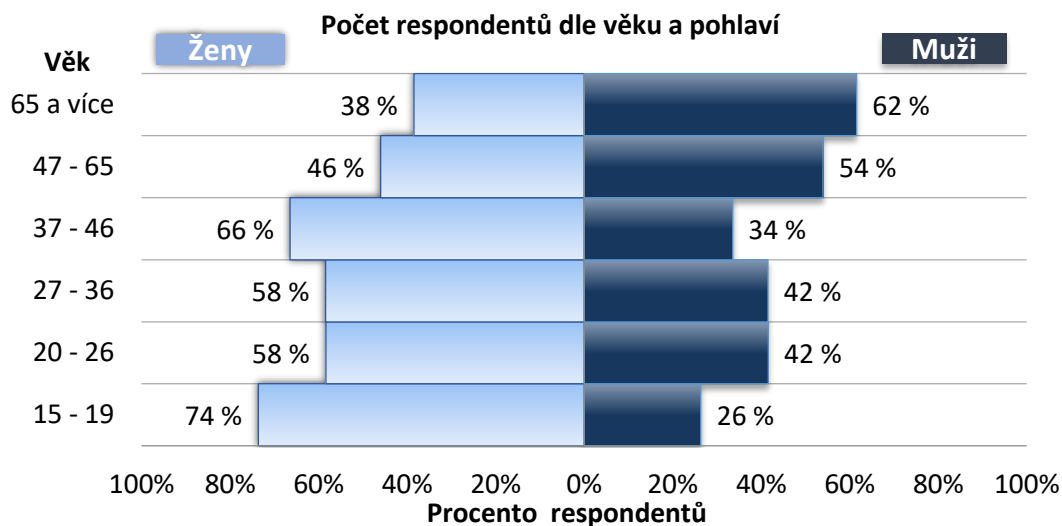
8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující kapitola se zaměřuje na vyhodnocení dotazníkového šetření. Je rozdělena do dvou kapitol, první zkoumá povědomí veřejnosti o oblasti sociálního podnikání **VO_{1.2}** (*Jaké je povědomí veřejnosti o sociálním podnikání?*), druhá zkoumá pohled veřejnosti na vybrané oblasti sociálního podnikání **VO_{1.3}** (*Jak vnímá veřejnost koncept sociálního podnikání?*). Text níže utváří celkový obrázek o provedeném dotazníkovém šetření, přičemž hlavní důraz je kladen na oblasti související se stanovenými specifickými výzkumnými otázkami.

8.2.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 602 respondentů, z toho 238 mužů (40 %) a 364 žen (60 %). Nejpočetnější skupina v případě žen spadá do kategorie 15–19 let, v případě mužů 65 a více. Struktura respondentů dle věku a pohlaví je znázorněna na obrázku 15.⁸⁶

Obrázek 15: Struktura respondentů dle věku a pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

⁸⁶ Vzorek respondentů představuje tzv. výběr dostupnosti (Hendl, 2015), nejedná se o náhodný výběr. Toto lze chápat jako určité omezení šetření, stejně tak jako to, že nebylo možné získat naprosto rovnoměrně rozložený vzorek v rámci sledovaných kategorií. Na druhou stranu sám Hendl (2015) připouští, že dosažení náhodného výběru pro statistické řešení bývá často neuskutečnitelným ideálem.

Tabulka 23 pak poskytuje pohled na dosažené vzdělání respondentů a jejich věk. Z hlediska vzdělání tvoří největší skupinu vzorku osoby s maturitou, věkově je nejpočetnější skupina zastoupena v rozmezí 37–46 let.

Tabulka 23: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání a věku

Dosažené vzdělání / Věk	15–19	20–26	27–36	37–46	47–65	65 a více	Celkem
Střední bez maturity	0	1	3	38	24	2	68
Střední s maturitou	106	130	17	74	57	3	387
Vysokoškolské - bakalářské	0	12	14	12	5	0	43
Vysokoškolské - navazující	0	5	19	17	19	5	65
Vysokoškolské - postgraduální	0	0	6	2	4	1	13
Vyšší odborné	0	1	6	7	3	2	19
Základní vzdělání	4	0	0	2	1	0	7
Celkem	110	149	65	152	113	13	602

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední tabulka, tabulka 24 ukazuje ještě rozložení respondentů, co se týká ekonomické aktivity. Silné zastoupení zde mají studenti, dále zaměstnané osoby v soukromém a ve státním sektoru.

Tabulka 24: Ekonomická aktivita respondentů

Ekonomická aktivita respondentů	Počet
Mateřská/ rodičovská dovolená	10
Nezaměstnaný(á)	2
Důchodce	16
OSVČ	57
Student	251
Zaměstnaný(á) - soukromý sektor	157
Zaměstnaný(á) - státní sektor	109
Celkem	602

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.2.2 Povědomí veřejnosti o sociálním podnikání

Tato část dotazníkového šetření se zaměřuje na otázky, jejichž úkolem je přiblížit povědomí veřejnosti o sledovaném tématu. Je blíže určena dvěma specifickými výzkumnými otázkami, **SVO_{1.2.1}**: *Chápe veřejnost podstatu sociálního podnikání?* a **SVO_{1.2.2}**: *Prostřednictvím jakých kanálů se veřejnost potkala s konceptem sociálního podnikání?*

Na **zodpovězení SVO_{1.2.1}** se zaměřila otázka 1 dotazníkového šetření, která zjišťovala, zda znají respondenti koncept sociálního podnikání. V případě jakékoliv odpovědi byla respondentům předložena následně charakteristika sociálního podnikání, aby získali respondenti ucelený obrázek o tomto termínu, případně si ho ověřili.

Tabulka 25 ukazuje, že o pojmu sociální podnikání slyšelo **někdy více jako 70 % respondentů**, to lze považovat za pozitivní fakt. Pouze **18,6 %** z nich ale ví, o co se jedná. Zbytku (konkrétně 54,3 %) je termín povědomý, ale neví přesně, co je obsahem. Tento výsledek nelze považovat za příliš uspokojivý. Na **SVO_{1.2.1}** lze tedy odpovědět tak, že se dá spíše hovořit o **nižším stavu povědomí** veřejnosti o pojmu sociálního podnikání.

Tabulka 25: Povědomí veřejnosti (respondentů) o sociálním podnikání

<i>Říkám Vám něco termín „sociální podnikání“?</i>	Absolutní/relativní četnost
Ano, vím, o co se jedná	112 / 18,6 %
Ne, sociální podnikání mi nic neříká	163 / 27,1 %
Termín je mi povědomý, ale neznám přesně jeho obsah	327 / 54,3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tuto otázku je možné ještě podrobněji diskutovat a podívat se, zda neexistuje vztah mezi povědomím respondentů o termínu sociální podnikání a jejich pohlavím/věkem/vzděláním a ekonomickou aktivitou. Byl vypočten **χ^2 test nezávislosti**, který si stanovil následující hypotézy: **H0:** sledované znaky (povědomí o sociálním podnikání a pohlaví/věk/vzdělání/ekonomická aktivita) jsou nezávislé; **H1:** sledované znaky (povědomí o sociálním podnikání a pohlaví/věk/vzdělání/ekonomická aktivita) jsou závislé. K určení síly závislosti byl použit Cramerův koeficient kontingence *V*.

Tabulka 26 prezentuje zjištěné výsledky. V případě věku, vzdělání a ekonomické aktivity byla potvrzena hypotéza H1, znaky jsou závislé. Síla závislosti je nicméně nízká. V případě pohlaví byla potvrzena hypotéza H0, znaky jsou nezávislé.

Tabulka 26: χ^2 test nezávislosti - povědomí veřejnosti

	p-level	V	Závěr
Pohlaví	0,46930	0,05013	nezávislé
Věk	0,00001	0,18758	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Vzdělání	0,00027	0,17419	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Ekonomická aktivita	0,00331	0,15655	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na zjištěná data bylo ještě nahlíženo optikou asociačních tabulek sledující závislost dvou dichotomických znaků. Byl vypočten **poměr šancí** (Odds ratio, OR) a koeficient závislosti, který vychází z tohoto poměru šancí, **Yuleovo Q**. Tento výpočet je možný pro tabulky rozměru 2x2, proto došlo ke sloučení některých kategorií (tabulka 27, ANO – Ano, Termín je mi povědomý; NE – Ne). Ve všech sledovaných případech byl zjištěn nízký koeficient asociace, **statisticky významný je v případě věku a vzdělání**. Z hlediska praktického užití je u vzdělání míra asociace nevýznamná.

Tabulka 27: Poměr šancí, Yuleovo Q – povědomí veřejnosti (respondenti)

	OR	Yuleovo Q	Závěr
Pohlaví (muži; ženy)	1,090	0,04306	Muži mají pouze nepatrně lepší povědomí o termínu sociální podnikání.
Věk (15–46; 47 a více)	1,610	0,23372	Lidé ve věku do 46 lety 1,6x spíše mají povědomí o pojmu sociální podnikání ve srovnání s lidmi ve věku 47 let a více.
Vzdělání (VŠ+VOŠ; ostatní)	1,406	0,16874	Lidé s vyšším vzděláním mají 1,4x spíše povědomí o pojmu SP ve srovnání s lidmi se základním nebo středoškolským vzděláním.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpověď na **SVO_{1.2.1}** lze tedy ještě doplnit, že lidé do věku 46 let by měli mít vyšší povědomí o pojmu sociální podnikání než lidé ve věku 47 let a více.

Na otázku **SVO_{1.2.2}**: *Prostřednictvím jakých kanálů se veřejnost potkala s konceptem sociálního podnikání?* odpovídá třetí otázka dotazníkového šetření. Zde určovali respondenti, prostřednictvím jakých kanálů se již setkali s problematikou sociálního podnikání. Výsledky ukazuje tabulka 28. Nejvíce zmiňovaný kanál byla **média**, následně webové stránky a případně sociální síť. Žádný z respondentů neuvedl jiný kanál než ty, které byly v otázce 3 předloženy. Z toho je možné i usuzovat, že **snaha o vyšší osvětu** tohoto tématu by měla jít primárně přes těchto několik prvních **kanálů**.

Tabulka 28: Setkání respondentů se sociálním podnikáním – kanál

Kanál	Počet*
Média (televize, rádio, tisk)	339
Internet (webové stránky)	311
Sociální síť	268
Doporučení blízkých či kolegů	92
Osobní zájmy	70
Se sociálním podnikáním jsem se dosud nepotkal(a)	70

Odborná sféra (literatura, konference, workshopy)	48
*Respondenti mohli určit více možností, součet je vyšší než počet respondentů.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.2.3 Vnímání konceptu sociálního podnikání

Další část textu se zaměřila na několik aspektů sociálního podnikání. Snahou bylo získat obrázek, jak respondenti vnímají motivy vedoucí k založení sociálního podniku, jak vnímají osoby znevýhodněné na trhu práce, vliv zájmových skupin, nebo roli sociálního podnikání při řešení celospolečenských otázek.

Výzkumná otázka **VO_{1.3}** (*Jak vnímá veřejnost koncept sociálního podnikání?*) byla rozčleněna do několika specifických výzkumných otázek. Tyto otázky jsou následující:

- SVO_{1.3.1}: Představuje osobní kontakt zákazníka s osobou znevýhodněnou na trhu práce překážku pro rozvoj konceptu sociálního podnikání?
- SVO_{1.3.2}: Které zájmové skupiny jsou z pohledu veřejnosti významné pro naplňování společensky přínosného záměru sociálních podniků?
- SVO_{1.3.3}: Je sociální podnikání vnímáno jako důležitý koncept s potenciálem řešit celospolečenské otázky?
- SVO_{1.3.4}: Je možné identifikovat aktivní ochotu veřejnosti zapojit se do podpory sociálního podnikání?

8.2.3.1 Osobní kontakt s osobou znevýhodněnou na trhu práce, zájmové skupiny

Respondenti byli také dotázáni, aby se snažili identifikovat **impuls**, který vede nejčastěji k založení sociálního podniku. Mezi první **tři** důvody se zařadily: **(1)** potřeba vyrovnat příležitosti pro osoby se zdravotním (či jiným) znevýhodněním (29,1 % respondentů), **(2)** nespokojenost s dosavadním stavem okolí (24,4 %) a **(3)** osobní zkušenost (16,9 %). U této otázky se pak následně nabízí možnost srovnat tento názor se zkušenostmi samotných sociálních podniků (viz kapitola 9). Dále se věnovali i **veřejně prospěšným cílům**. Ty mohou být realizovány v různých oblastech. Respondenti ohodnotili dle důležitosti 5 nejběžnějších veřejně prospěšných cílů (viz otázka 7 dotazníkového šetření). **Nejvyšší důležitost** je celkově pokládána **oblasti rovných příležitostí**, následně sociální oblasti. V českých podmínkách, kdy velká část sociálních podniků je zaměřena integračně, nejde o zas tak překvapivý výsledek.

Šetření se věnovalo i pohledu na **vnímání osob znevýhodněných na trhu práce**. Významným charakterem sociálních podniků (respektive těch integračních) je snaha o zapojení osob znevýhodněných na trhu práce. V českém prostředí se jedná nejčastěji o případ zdravotně postižených osob, může se ale jednat například o mládež v obtížné situaci, osoby po výkonu trestu, bez přístřeší, dlouhodobě nezaměstnané atd. Za jeden z klíčových prvků v této problematice považuje autorka skutečnost, jak veřejnost vnímá tyto osoby. Proto bylo **úkolem SVO_{1.3.1}** zjistit, zda **představuje osobní kontakt** zákazníka s osobou znevýhodněnou na trhu práce **překážku** pro rozvoj konceptu sociálního podnikání. Tabulka 29 ukazuje odpovědi respondentů.

Tabulka 29: Osobní kontakt s osobou znevýhodněnou na trhu práce

<i>Bylo by Vám nepříjemné, pokud by Vás například v kavárně/obchodě obsluhovala osoba znevýhodněná na trhu práce?</i>	Absolutní/relativní četnost
Ne, neměl(a) bych s tím problém.	348 / 57,8 %
Možná ano, ale od návštěvy takových podniků by mě to neodradilo.	117 / 19,4 %
Nevím, do podobné situace jsem se doposud nedostal(a).	103 / 17,1 %
Ano, zřejmě by mi to bylo nepříjemné. Pravděpodobně bych se snažil(a) tomuto podniku vyhýbat.	34 / 5,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zpracování této otázky bylo doplněno o sledování vztahu mezi odpovědi respondentů a jejich pohlavím/věkem/vzděláním a ekonomickou aktivitou. Byl určen **χ^2 test nezávislosti**, který pracoval s hypotézou H0 (sledované znaky jsou nezávislé) a H1 (sledované znaky jsou závislé). K určení síly závislosti byl použit Cramerův koeficient kontingence V.

Tabulka 30 popisuje zjištěné výsledky. V případě **pohlaví a vzdělání byla potvrzena hypotéza H0, znaky jsou nezávislé, u věku a ekonomického statutu se prokázala nízká síla závislosti**.

Tabulka 30: χ^2 test nezávislosti - osobní kontakt

	p-level	V	Závěr
Pohlaví	0,20284	0,08749	nezávislé
Věk	0,00145	0,14235	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Vzdělání	0,25558	0,10907	nezávislé
Ekonomický status	0,00013	0,16370	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dále byl ještě vypočítán poměr šancí (OR) a koeficient závislosti, Yuleovo Q. Vstupní data byla upravena, aby vyhovovala rozměru 2x2 (tabulka 31, ANO - Ano, Možná ano, NE - Ne). Ve všech sledovaných případech byla statisticky významná míra asociace, ale její intenzita je spíše nízká.

Tabulka 31: Poměr šancí, Yuleovo Q - osobní kontakt

	OR	Yuleovo Q	Závěr
Pohlaví (muži; ženy)	1,388	0,16248	Mužům je spíše nepříjemné, pokud by je obsluhovala znevýhodněná osoba.
Věk (15–46; 47 a více)	1,479	0,19322	Lidem ve věku do 46 let by bylo spíše nepříjemné, pokud by je obsluhovala znevýhodněná osoba (v porovnání s lidmi staršími 46 let).
Vzdělání (VŠ+VOŠ; ostatní)	0,643	-0,21729	Lidem se vzděláním nejvýše SŠ s maturitou by bylo spíše nepříjemné, pokud by je obsluhovala znevýhodněná osoba (v porovnání s lidmi s VOŠ nebo VŠ vzděláním).

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Celkově lze **SVO_{1.3.1} zodpovědět následovně**: z dostupných výsledků je možné zhodnotit, že pro rozvoj sociálního podnikání by neměl činit překážku osobní kontakt osob znevýhodněných na trhu se zákazníky.

V rámci aktivit sociálních podniků zaujímají významné místo **zájmové skupiny**. Proto byla položena **SVO_{1.3.2}** (*Které zájmové skupiny jsou z pohledu veřejnosti významné pro naplňování společensky přínosného záměru sociálních podniků?*). Některé zájmové skupiny jsou považovány za klíčové, zpravidla takové, které přímo ovlivňují (nebo jsou ovlivňovány daným sociálním podnikem). To, jak vnímá veřejnost tyto zájmové skupiny a jejich vliv na činnost sociálních podniků ve vztahu k naplňování společensky přínosného záměru zjišťovala otázka 6 dotazníkové šetření.

Výsledky ukazuje tabulka 32 a zároveň **odpovídá na SVO_{1.3.2}**: Za nejvýznamnější skupiny s ohledem na podnikatelskou činnost sociálních podniků v rámci naplňování jejich veřejně prospěšného cíle řadí veřejnost skupiny: **(1) zákazníci, (2) dárci, investoři, sponzoři a (3) zaměstnanci**. Zajímavý pohled pak nabízí možnost srovnat tento názor veřejnosti s názorem sociálních podniků (viz kapitola 9).

Tabulka 32: Hodnocení vlivu zájmových skupin

Zájmové skupiny	Významný vliv	Nízký vliv	Žádný vliv	Průměrné hodnocení
Zákazníci	492	102	8	1,20
Dárci, investoři, sponzoři	459	124	19	1,27
Zaměstnanci	448	137	17	1,28
Partneři	431	161	10	1,30
Klíčoví dodavatelé	290	249	63	1,62
Státní správa vyjma včetně místní samosprávy	257	279	66	1,68
Občané	204	335	63	1,77
Lokální komunity	193	338	71	1,80
Banky, finanční ústavy	186	316	100	1,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro doplnění této otázky byl ještě vypočítán **Kendallův koeficient** τ_B , který ukazuje míru intenzity závislosti ordinálních proměnných (viz příloha C). Červeně jsou v příloze vyznačeny statisticky významné položky. V tomto případě se ale neprokázala silná míra závislosti mezi jednotlivými hodnoceními.

8.2.3.2 Význam konceptu

V teoretické části práce bylo identifikováno jako jedna z bariér rozvoje sociálního podnikání nedostatečné **povědomí veřejnosti o tomto konceptu**. Za klíčovou lze tedy považovat otázku zjišťující názor veřejnosti k této oblasti (otázka 8). Z tabulky 33 je jasně vidět, že **69 % respondentů se domnívá, že veřejnost nemá dostatečné povědomí o sociálním podnikání**.

Tabulka 33: Povědomí veřejnosti o sociálním podnikání

Existuje podle Vás dostatečné povědomí veřejnosti o sociálním podnikání?	Absolutní/relativní četnost
Určitě ano	2 / 0,3 %
Spíše ano	63 / 10,5 %
Nevím	122 / 20,3 %
Spíše ne	343 / 57 %
Určitě ne	72 / 12 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

S využitím poměru šancí (OR) a koeficientu závislosti Yuleovo Q (tabulka 34, data upravena do rozměru 2x2, odpovědi ANO - 1 a 2, NE - 4 a 5) se získá také zajímavý, doplňující pohled. Přestože statisticky významná je míra asociace ve všech případech, síla asociace je ale spíše

nížká. Ta říká, že spíše muži se domnívají, že existuje dostatečné povědomí veřejnosti o sociálním podnikání.

Tabulka 34: Poměr šancí, Yuleovo Q – povědomí veřejnosti

	OR	Yuleovo Q	Závěr
Pohlaví (muži; ženy)	1,547	0,21473	Muži se spíše domnívají, že existuje dostatečné povědomí veřejnosti o sociálním podnikání.
Věk (15–46; 47 a více)	0,789	-0,11807	Lidé ve věku 47 a více let se spíše domnívají, že existuje dostatečné povědomí veřejnosti o sociálním podnikání.
Vzdělání (VŠ+VOŠ; ostatní)	1,354	0,15038	Lidé s vyšším vzděláním se spíše domnívají, že existuje dostatečné povědomí veřejnosti o sociálním podnikání.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na zjištěné výsledky lze navázat otázkou, zda veřejnost vůbec vnímá sociální podnikání jako aktivitu, která má **potenciál řešit celospolečenské problémy** (sociálního, environmentálního/lokálního charakteru). Pokud nebude takto vnímáno, bude velice těžké prosazovat a podporovat tyto aktivity. Další část dotazníkového šetření se proto zaměřila na tuto oblast (**SVO_{1.3.3}: Je sociální podnikání vnímáno jako důležitý koncept s potenciálem řešit celospolečenské otázky?**). Z tabulky 35 je patrná pozitivní informace, a to, že sociální podnikání chápe více jak **78 % respondentů jako koncept, který má své významné místo v oblasti řešení celospolečenských otázek**.

Tabulka 35: Vnímání konceptu sociálního podnikání

<i>Považujete koncept sociálního podnikání za důležitý pro společnost při řešení celospolečenských otázek?</i>	Absolutní/relativní četnost
Určitě ano	138 / 22,9 %
Spíše ano	333 / 55,3 %
Nevím	106 / 17,6 %
Spíše ne	22 / 3,7 %
Určitě ne	3 / 0,5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na problematiku je možné se ještě podívat pohledem poměru šancí (OR) a koeficientu závislosti Yuleovo Q (opět tabulka 36 upravena do rozměru 2x2, odpovědi ANO - 1 a 2, NE - 4 a 5), přičemž statisticky významná asociace je pozorována u pohlaví a věku.

Tabulka 36: Poměr šancí, Yuleovo Q - důležitost sociálního podnikání

	OR	Yuleovo Q	Závěr
Pohlaví (muži; ženy)	0,286	-0,55534	Ženy spíše považují koncept sociálního podnikání za důležitý. Zde již praktický velmi významný rozdíl.
Věk (15–46; 47 a více)	0,475	-0,35564	Lidé ve věku 47 a více let spíše považují koncept sociálního podnikání za důležitý. Zde již praktický významný rozdíl.
Vzdělání (VŠ+VOŠ; ostatní)	0,965	-0,01786	Prakticky žádný rozdíl mezi skupinami.

Zdroj: vlastní, 2018

To, že veřejnost považuje ve větší míře koncept sociálního podnikání za důležitý, podporuje i další výstup. Otázka 12 zjišťovala, zda by se o tématice sociálního podnikání **mělo vyučovat**. Celkově 87,8 % se domnívá, že určitě mělo, z toho 46,3 %, že by se s výukou mělo začít již na střední škole.⁸⁷ Pouze 12,1 % respondentů nepovažuje za důležité o problematice sociálního podnikání vyučovat na škole.

8.2.3.3 Aktivní zapojení

Poslední část šetření se zaměřila na **aktivní zapojení** do šíření a rozvoje sociálního podnikání (**SVO_{1.3.4}**: *Je možné identifikovat aktivní ochotu veřejnosti zapojit se do podpory sociálního podnikání?*). Cílem této otázky bylo zjistit, zda má veřejnost vůbec zájem se aktivně zapojit a pokud ano, jakou formou. Celkem **378 (62,8 %)** respondentů odpovědělo **záporně (nechtějí se zapojit)**, **224 (37,2 %)** respondentů **projevilo zájem** o zapojení. Tabulka 37 udává formu preferovaného zapojení v případě odpovědi Ano. Nejvíce preferovaný způsob je formou zakoupení produktu/služby daného sociálního podniku, šíření informací o tomto konceptu obecně, doporučení a na čtvrtém místě se umístil zájem o to stát se dobrovolníkem. Dobrovolnictví přitom patří mezi jedny z charakteristických rysů sociálního podnikání.

Tabulka 37: Forma preferovaného zapojení

Forma zapojení	Počet*
Zakoupení produktu/služby vybraného sociálního podniku.	133
Šíření informací o sociálním podnikání obecně.	116
Doporučení konkrétního sociálního podniku.	99
Pomáhat jako dobrovolník.	78
Finanční příspěvek.	45

⁸⁷ V publikaci TESSEA (Bednáriková, Francová, 2011) se dokonce doporučuje začít již na 2. stupni základní školy.

Zprostředkování (propojení) užitečných kontaktů.	43
Poradenství v rámci odborných záležitostí, ve kterých se orientuji.	34
Koncept mě zajímá natolik, že bych uvažoval(a) o založení vlastního sociálního podniku.	5

* Bylo možné vybrat více kategorií.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vzhledem k důležitosti této otázky byl následně ještě sledován vztah (stejně tak jako v některých předchozích příkladech) mezi odpovědi respondentů a jejich pohlavím/věkem/vzděláním a ekonomickou aktivitou. Byl určen opět **χ^2 test nezávislosti**, který pracoval s hypotézou H_0 (sledované znaky jsou nezávislé) a H_1 (sledované znaky jsou závislé). K určení síly závislosti byl použit Cramerův koeficient kontingence V .

Tabulka 38 popisuje zjištěné výsledky. Ve všech případech byla potvrzena hypotéza H_1 , znaky jsou závislé, v případě pohlaví, věku a ekonomické aktivity byla prokázána nízká závislost, ale ne nevýznamná.

Tabulka 38: χ^2 test nezávislosti - zapojení

	p-level	V	Závěr
Pohlaví	0,00001	0,17682	signifikantní; závislé - nízká, ale ne nevýznamná síla závislosti
Věk	0,00083	0,18652	signifikantní; závislé - nízká, ale ne nevýznamná síla závislosti
Vzdělání	0,01694	0,14152	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Ekonomická aktivita	0,00244	0,18367	signifikantní; závislé - nízká, ale ne nevýznamná síla závislosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Data byla ještě doplněna o pohled z perspektivy poměru šancí (OR) a koeficientu závislosti Yuleovo Q (tabulka 39, rozměru 2x2, odpovědi ANO, NE), přičemž statisticky významná asociace je pozorována u pohlaví a věku.

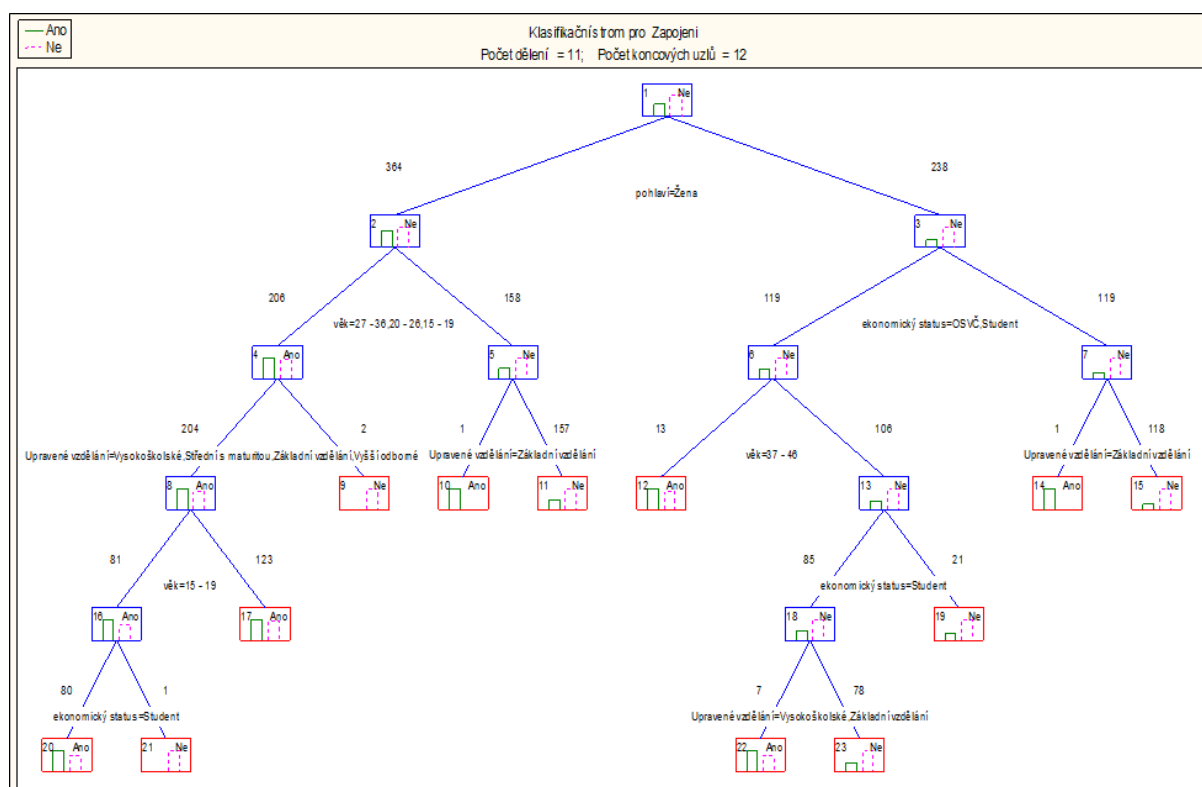
Tabulka 39: Poměr šancí, Yuleovo Q - zapojení

	OR	Yuleovo Q	Závěr
Pohlaví (muži; ženy)	0,454	-0,37561	Ženy by se spíše zapojily do šíření a rozvoje sociálního podnikání. Zde již praktický významný rozdíl.
Věk (15–46; 47 a více)	2,090	0,35275	Lidé ve věku do 46 let by se spíše zapojili do šíření a rozvoje sociálního podnikání. Zde již praktický významný rozdíl. Se zvyšujícím se věkem klesá ochota osobně se zapojit. U lidí ve věku 15–19 let je ochota osobně se zapojit 50 %, ve věku 20–26 let 42 %, ve věku 27–36 let 38 % a postupně s rostoucím věkem klesá.
Vzdělání (VŠ+VOŠ; ostatní)	0,996	-0,00200	Prakticky žádný rozdíl mezi skupinami.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poměr šancí a Yuleovo Q identifikovalo mimo jiné jednu zajímavou skutečnost, a to, že ženy by se spíše zapojily do šíření a rozvoje sociálního podnikání než muži. Jde již o pozorovaný významný rozdíl. Tuto okolnost je možné si ještě podrobněji rozebrat pomocí **klasifikačního stromu** (obrázek 16). Jak je vidět, primárním prediktorem je pohlaví (levý podstrom je tvořen kategorií žena, pravý podstrom kategorií muž). U žen je pak nejvyšším prediktorem věk. Pokud by se mělo iteračně vysledovat, ve kterém poduzlu jsou respondenti, kteří by se převážně rádi aktivně zapojili, pak to je uzel ID 20, tedy ženy studentky ve věku 15–19 let, které mají jiné vzdělání než vyučené.

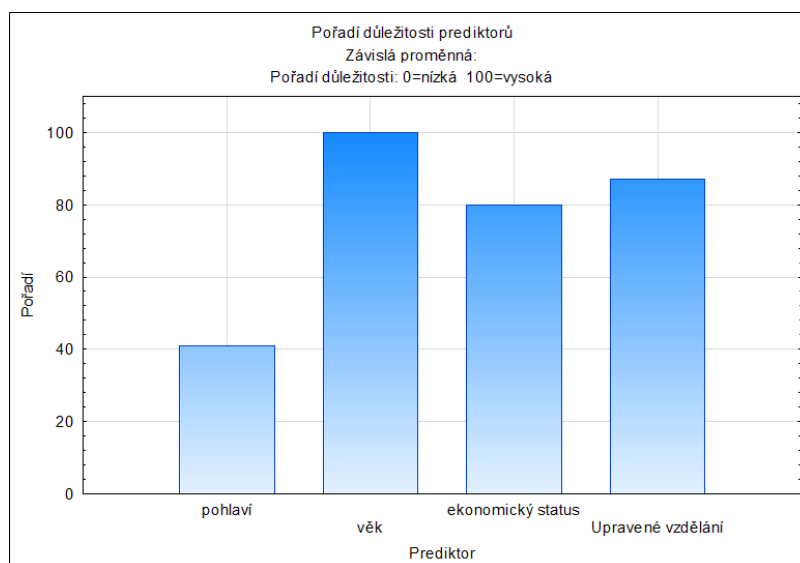
Obrázek 16: Klasifikační strom - zapojení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podle důležitosti jsou pak proměnné seřazeny na obrázku 17. Zde se nachází determinanty pro závislou proměnnou „ochota osobně se zapojit do šíření a rozvoje sociálního podnikání.“

Obrázek 17: Pořadí důležitosti prediktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpověď na SVO_{1.3.4} může být tedy pojata komplexněji. **Aktivní ochotu** zapojit se vyjádřilo 37,2 % z dotazovaných respondentů. Přičemž dle pohlaví projevují tuto ochotu spíše ženy než muži a také spíše osoby do věku 46 let.

8.3 Shrnutí, závěry

Povědomí veřejnosti o sociálním podnikání, jeho aktivitách a přínosnosti se často řadí mezi jednu ze slabin rozvoje sociálního podnikání. Názor veřejnosti k této problematice, míra setkání s tímto konceptem představuje důležitou informaci, se kterou se dá posléze pracovat, ať již na institucionální úrovni v rámci podpůrného aparátu či na úrovni samotných sociálních podniků.

Realizované šetření přineslo několik zajímavých zjištění a zodpovědělo předložené výzkumné otázky. Za pozitivní se dá označit fakt, že více jak 70 % respondentů někdy slyšelo o konceptu sociálního podnikání. Bohužel pouze 18,6 % vědělo, o co se přesně jedná. Dá se tedy mluvit spíše o **nižším stavu povědomí veřejnosti o pojmu sociálního podnikání**. Zároveň se ukázalo, že mezi nejčastější kanály, prostřednictvím kterých se veřejnost setkala s touto problematikou, se řadí **média** (televize, tisk, rádio) a **internet** (webové stránky, sociální sítě).

Pozitivní skutečnosti byly zjištěny i v případě dalších otázek. Za bariéru rozvoje aktivit sociálního podnikání by se **neměl považovat osobní kontakt** zákazníků s určitou skupinou osob znevýhodněných na trhu práce. Veřejnost také vnímá **význam zájmových skupin** a za nejvýznamnější s ohledem na naplňování veřejně prospěšného záměru sociálního podniku považují zákazníky, dárce, investory, sponzory a zaměstnance.

Značný význam v rámci šetření se pokládá v rámci otázky, zda veřejnost vůbec vnímá **koncept** sociálního podnikání za **důležitý v rámci řešení celospolečenských otázek**. Byly zjištěny **dvě zajímavé informace**. Respondenti se domnívají, že veřejnost celkově nemá dostatečné povědomí o sociálním podnikání (69 %). Zároveň, ale přisuzují (78 %) této oblasti významné místo v řešení celospolečenských otázek. V návaznosti na tyto informace bylo také zjištěno, že tento koncept považují za důležitý spíše ženy než muži a obecně lidé starší 47 let.

Na význam tohoto konceptu upozorňuje i názor, že by se sociální podnikání **mělo objevit v rámci školních osnov** a nejlépe již na střední škole. Tento fakt podporuje i poznatky z teoretické oblasti v rámci trendů konceptu sociálního podnikání.

Přes **60 % respondentů** bohužel odpovědělo, že **nemá zájem se zapojit do šíření a rozvoje sledovaného konceptu**. I tak lze považovat **37procentní vzorek** respondentů **ochotných se zapojit** za velice pozitivní skutečnost. Nejčastěji se chtějí zapojit prostřednictvím zakoupení produktu, služby a šíření informací obecně. 78 osob by se rádo ale zapojilo i jako **dobrovolníci**, což lze považovat za **velký úspěch**.

Největší ochotu zapojit se prokázaly ženy, konkrétně studentky ve věku 15–19 let. Zde se naráží také na další zajímavou informaci. Šetření ukázalo, že lidé ve věku do 46 let by se spíše zapojili do šíření a rozvoje sociálního podnikání, ale za významnější pokládají tento koncept lidé ve věku 47 let a více.

Výstupy z dotazníkového šetření lze považovat za cenné, protože poukazují nejen na míru dosavadního setkání veřejnosti s tímto konceptem, ale i na jejich názor k vybraným otázkám.

9 Sociální podniky v českém prostředí

Aktivita odpovídající charakteristice sociálního podnikání jsou realizovány prostřednictvím sociálních podniků. V teoretické části práce bylo již uvedeno, že teoretický a empirický posun v této problematice může být umožněn pouze v případě získání dostatečného množství kvalitních dat. Vhodný prostředek pro sběr dat, především hromadného způsobu, představuje dotazníkové šetření i analýza dostupných sekundárních dat.

Tato kapitola je rozdělena do **tří základních podkapitol**, které se všechny věnují sociálním podnikům, jejich charakteristice, názorům. První podkapitola pracuje s nejaktuálnějším dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno autorkou na přelomu let 2017/2018. Druhá kapitola reflektuje několik dotazníkových šetření v letech 2013–2017. Jde o dotazníkové šetření zpracované organizací P3 – People, Planet, Profit (v letech 2013, 2014, 2015)⁸⁸ a dále o vlastní dotazníkové šetření (roky 2016 a 2017/2018 – viz kapitola 9.1). Třetí podkapitola se věnuje databázi (adresáři) sociálních podniků v České republice. Na základě podkladů (adresář sociálních podniků – viz ceske-socialni-podnikani.cz) byl tento adresář aktualizován a doplněn o další identifikované sociální podniky. U takto sestaveného přehledu sociálních podniků byla nastavena kritéria, která by umožnila získat charakteristiku tohoto vzorku (základní popisná charakteristika, finanční data atd.).

Cílem této kapitoly je podat pokud možno ucelený pohled na přístup a postoj sociálních podniků k vybraným aspektům souvisejícím se sociálním podnikáním a zároveň charakterizovat pokud možno co největší vzorek (adresář) sociálních podniků. Prostřednictvím této skutečnosti je možné získat další cenné informace, které mohou být nápomocné pro rozvoj a podporu sociálního podnikání. Text této kapitoly pracuje s výzkumnými otázkami v rámci tématu 2: **VO_{2.1}** (*Jaký je přístup a postoj sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podniku a sociálního podnikání obecně?*) a **VO_{2.2}** (*Co lze říci o sociálních podnicích v České republice z hlediska jejich charakteristiky?*).

⁸⁸ Dotazníková šetření jsou volně dostupné na www.ceske-socialni-podnikani.cz/. Autorka spolupracuje s touto organizací a data byla použita za jejího souhlasu.

9.1 Dotazníkové šetření 2017/2018

Nejaktuálnější dotazníkové šetření provedla autorka na přelomu let 2017/2018. Dotazník lze rozdělit do 4 tematických částí. První z nich se věnovala získání základních údajů k podniku, počtu zaměstnanců a stavu hospodaření. Další se zaměřila na oblast strategie, managementu podniku, třetí část cílila na problematiku měření přínosu sociálních podniků a poslední se věnovala identifikaci bariér rozvoje sociálního podniku. Vzhledem k rozsáhlosti tohoto dotazníkového šetření jsou v práci prezentovány především výstupy související se zadanými výzkumnými otázkami.

V rámci dotazníku byly použity následující typy otázek: (a) polytomické uzavřené otázky s několika možnostmi výběru, (b) dichotomické uzavřené otázky se dvěma možnostmi výběru (ano/ne), škála (vyjadřuje postoj respondentů), identifikační otázky (určené pro popis vzorku respondentů) a otevřené otázky. Dotazník byl zpracován on-line prostřednictvím Google Applications a byl distribuován v časovém rozmezí od počátku listopadu 2017 do konce ledna 2018. Data byla analyzována obdobným způsobem jako u předchozího šetření mezi veřejností (viz kapitola 8.1). Za jisté omezení tohoto šetření lze považovat menší počet respondentů (z celkově osloveného vzorku 220 sociálních podniků se zúčastnilo 51, tj. návratnost 23 %). I přesto lze považovat návratnost v podobě 23 % sociálních podniků za úspěch. Sociální podniky byly oslovovány opakovaně jak písemnou elektronickou, tak telefonickou a v některých případech i osobní formou.

9.1.1 Charakteristika respondentů

Tabulky 40 a 41 udávají základní popisnou charakteristiku respondentů. Je prezentována právní forma podnikání a hlavní činnost podniku. Nejčastější právní forma podnikání má podobu společnosti s ručením omezeným a největší koncentrace sociálních podniků byla identifikována v Praze (17) a ve Středočeském kraji (5). V Moravskoslezském, Olomouckém, Zlínském kraji a na Vysočině šlo vždy o 4 subjekty, dále v Jihočeském, Jihomoravském, Ústeckém kraji vždy o 3 subjekty, v Pardubickém kraji 2 a Karlovském, Královéhradeckém a Plzeňském kraji po 1 subjektu.

Tabulka 40: Právní forma

Právní forma	Počet
Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	27
Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)	13
Družstvo	6
Spolek	3
Sociální družstvo	1
Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	1
Celkem	51

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Největší množství respondentů (10 subjektů, 19,6 %) bylo založeno v roce 2012. Před rokem 2012 bylo založeno celkem 24 subjektů, po roce 2012 se jednalo o 17 subjektů.

Tabulka 41 zobrazuje hlavní činnost⁸⁹ dotazovaných podniků. Je vidět velká variabilita, největší koncentrace je v oblasti pohostinství a ubytování, potravinářská výroba a prodej a vzdělávání, rekvalifikace.

Tabulka 41: Hlavní činnost podniků

Činnost	Počet
Pohostinství a ubytování	6
Potravinářská výroba a prodej	6
Vzdělávání, rekvalifikace	6
Prodej (obecně)	4
Zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce	4
Poradenství a podpora podnikání	3
Dekorativní výroba, sklo a keramika	2
Drobná průmyslová výroba	2
Informační technologie a služby	2
Zábava a volný čas, turistický ruch	2
Zdravotnická výroba a služby	2
Dřevozpracování, dřevovýroba, papírnictví	1
Elektřina, voda, teplo, plyn, odpady	1
Stavebnictví a řemesla	1
Telekomunikace a telemarketing	1
Terénní práce	1
Textilní výroba, oděvní výroba, obuv	1
Výroba obalů, balící činnost	1
Ostatní	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

⁸⁹ Rozčlenění do kategorií hlavní činností se přizpůsobilo předchozím dotazníkovým šetřením (především P3) tak, aby bylo možno ponechat prostor pro komparaci.

Mezi další, základní údaje patří dozajista **údaje k zaměstnancům, hospodaření, sledovanému cíli** a lze doplnit ještě **podnětem**, který vedl k **založení**. V případě **cíle**, který podnik sleduje, je u respondentů jasná převaha v oblasti rovných příležitostí (32 subjektů celkově; 74,1 % s.r.o., 61,5 % o.p.s. a 50 % družstev). Druhý nejčastěji zastoupený veřejně prospěšný cíl je sociální oblast (11 subjektů) a nejméně oblast životního prostředí a ekologie. Tyto výsledky potvrzují již zmiňovanou okolnost, že mezi sociálními podniky je prozatím environmentální oblast spíše v pozadí.

V případě **podnětu**, který nejvíce vedl ke vzniku sociálního podniku, byly zjištěné výsledky totožné s odhadem veřejnosti. Nejvíce udávaný důvod byla potřeba vyrovnání příležitosti se zdravotním (či jiným) znevýhodněním, dále nespokojenost s dosavadním stavem okolí a osobní zkušenost. **Názor veřejnosti** byl tedy **správný**.

Tabulka 42 uvádí přehledný **počet zaměstnanců** dle jednotlivých právních forem k roku 2016. Uvádí nejen počet běžných zaměstnanců, ale i znevýhodněných. Nejvyšší počet znevýhodněných zaměstnanců zaměstnávají družstva. Tento výsledek by neměl být až tak překvapující s ohledem na historii sociální ekonomiky v Čechách.

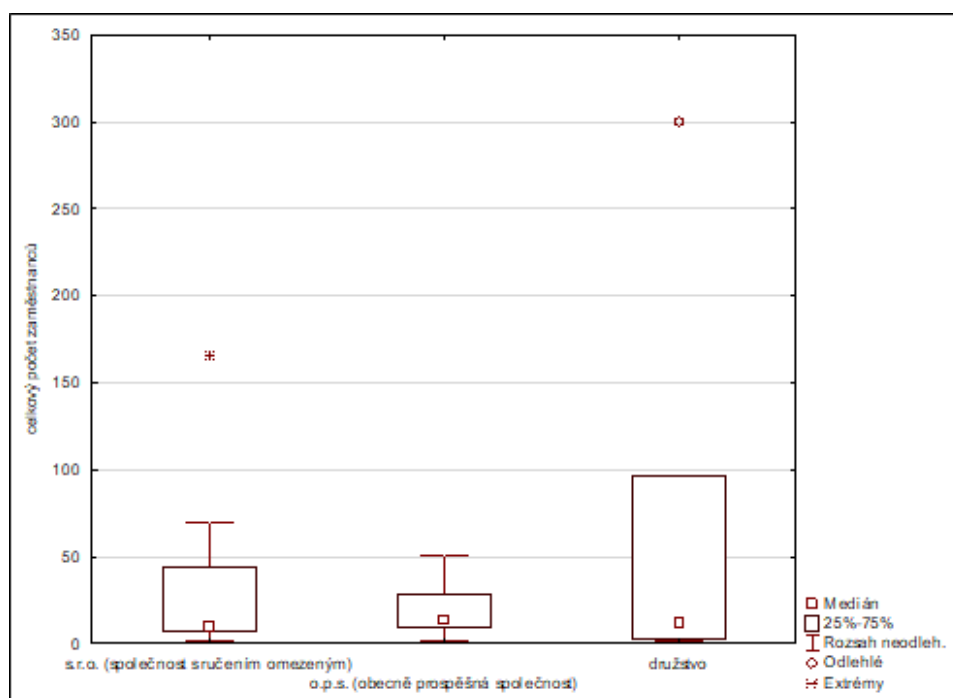
Tabulka 42: Počet zaměstnanců v roce 2016

	Průměrný počet běžných zaměstnanců	Průměrný počet znevýhodněných zaměstnanců	Průměrný podíl znevýhodněných zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců
s.r.o.	7,23	21,32	0,61
o.p.s.	7,31	12,92	0,54
družstvo	7,17	63,83	0,70
spolek	7,50	33,50	0,79
Podniky celkem	6,51	21,59	0,60

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výstupy z tabulky 42 doplňuje krabicový graf (obrázek 18), který prezentuje celkový počet zaměstnanců u tří nejčastěji zastoupených právních forem. Jak je vidět, největší variabilita u počtu zaměstnanců je dosahováno u družstev.

Obrázek 18: Počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podniky také udávaly, zda oproti předchozímu roku (2015) došlo ke změně v počtu zaměstnanců. **53 %** udalo, že **došlo ke zvýšení průměrného počtu zaměstnanců**, u 31 % nedošlo k žádné změně a jen u 18 % procent došlo ke snížení. Tato skutečnost lze považovat za **pozitivní**. Podniky identifikovaly, s jakou skupinou zaměstnanců pracují, přičemž řada z nich pracuje s více jak jedním druhem skupiny. Nejčastěji se jednalo o osoby se zdravotním postižením (42 subjektů, nejhojnější výskyt jsou osoby s tělesným postižením) a dlouhodobě nezaměstnané (25 subjektů).

Podařilo se získat i základní informace ke **stavu hospodaření** respondentů, a to obrát (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží), dále hospodářský výsledek a výši aktiv.⁹⁰ Průměr ze zjištěných tržeb za roky 2014, 2015 a 2016 se pohybuje vždy v rozmezí 13 mil. Kč - 15,5 mil. Kč (konkrétně 13 985 tis. Kč, 15 398 tis. Kč a 13 305 tis. Kč). V případě aktiv lze sledovat také relativně stabilní situaci rozmezí 8 mil. Kč - 9, 5 mil. Kč (konkrétně 8 451 tis. Kč, 8 459 tis. Kč a 9 112 tis. Kč). U hospodářského výsledku (opět průměrné hodnoty) lze sledovat určitý nárůst (406 tis. Kč, 558 tis. Kč a 812 tis. Kč) v porovnání roku 2016 ke 2014 dokonce

⁹⁰ Toto místo dotazníkové šetření je považováno autorkou za největší slabinu. Zpravidla respondenti nechtěli data uvést, nebo je neznali. Data se i dodatečně dohledávaly a to včetně telefonických kontaktů s respondenty. Počet získaných dat za jednotlivé roky se liší, zde hraje roli například faktor roku založení podniku.

100procentní. Není ale k dispozici delší časová osa, lze usuzovat, pouze omezeně, že se jedná o trend.

Zajímavou informaci poskytuje i váha, které podniky přikládají **zdrojům financování** (viz otázka 34 šetření). Z tabulky 43 vyplynulo, že celkově nejzásadnější jsou pro podniky vlastní prostředky a příspěvky MPSV. Stejného hodnocení jako bylo dosaženo v rámci celkového hodnocení za všechny podniky, se dosáhlo i u hodnocení respondentů z řad společností s ručením omezeným a družstev. U o.p.s. došlo k prostřídání pořadí (MPSV, vlastní prostředky).

Tabulka 43: Význam zdrojů financování

Zdroje financování	Průměrné hodnocení			
	Podniky celkem	s.r.o.	o.p.s.	družstvo
Vlastní prostředky	1,16	1,07	1,46	1,00
Zdroje EU	3,35	3,63	3,08	2,83
Dotace, granty	3,47	3,78	2,54	3,33
Sponzoři a dary	3,88	4,30	2,85	4,00
Příspěvek MPSV	1,88	1,96	1,31	1,67
Jiné (např. půjčky, úvěry)	3,73	3,52	4,08	4,17

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.1.2 Strategie, management sociálních podniků

Management podniku je jeden z klíčových elementů, který ovlivňuje úspěšnost každého podniku. Na chod podniku působí, zda a jak management, respektive sociální podnik, vnímá jasně bariéry svého rozvoje, jaké nástroje používá k řízení a jak vnímá své klíčové osoby, především z dlouhodobého hlediska. Proto se na tyto oblasti zaměřila výzkumná otázka 1 v rámci druhé výzkumného tématu, konkrétně prostřednictvím **SVO_{2.1.1}** (*Které nástroje pro řízení podniku využívají sociální podniky?*), **SVO_{2.1.2}** (*Jakou váhu pokládají sociální podniky jednotlivým zájmovým skupinám s ohledem na plnění jejich společensky přínosného záměru?*) a **SVO_{2.1.3}** (*Které bariéry rozvoje podnikání pociťují sociální podniky?*).

9.1.2.1 Nástroje řízení

Mezi základní nástroje řízení, které by měl každý sociální podnik zvažovat, patří stanovení poslání, cílů podniku, ideálně celé strategie za pomoci například SWOT analýzy či vedení manažerského účetnictví. Tabulka 44 podává přehled, jaké **nástroje řízení** sociální podniky

používají a zároveň **odpovídá na SVO_{2.1.1}**. Pozitivní fakt je, že nástroje jsou v určité míře využívány. Podniky nejčastěji uvádí stanovení cílů a následně stanovení strategie podniku a stanovení poslání, naopak nejméně se používá PEST analýza. Při pohledu na procentuální podíl na počtu podniků dle vybraných právních forem je možné vysledovat podobný trend. U s.r.o. patří mezi používanější nástroje SWOT analýza, přičemž u družstev jde spíše o preferenci manažerského účetnictví před SWOT analýzou.

Tabulka 44: Nástroje řízení

Využívané nástroje řízení (možno více odpovědí)	Podniky celkem	s.r.o. (27)	o.p.s. (13)	družstvo (6)	spolek (3)
		%podíl na počtu podniků dané formy			
Stanovení poslání	23	40,7	53,8	50	66,7
Stanovení cílů podniku	32	63	84,6	66,7	0
Stanovení strategie podniku	30	55,6	69,2	66,7	66,7
SWOT analýza	22	44,4	46,2	33,3	66,7
Analýza konkurence	19	37	23,1	33,3	66,7
Manažerské účetnictví	13	22,2	15,4	50	66,7
PEST analýza	5	7,4	15,4	16,7	0
Nepoužíváme žádné specifické nástroje	8	14,8	7,7	0	33,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpověď na **SVO_{2.1.1}** si lze ještě **spojit v asociaci** s celkovým hodnocením stavu podnikání a **úspěšností v naplňování cílů podniku** (otázka 11) a **využívání jednotlivých nástrojů řízení**. Podniky měly za úkol ohodnotit jejich podnikání na škále od 1 (výborně) do 5 (velmi špatně). Průměrné hodnocení udává tabulka 45. Z tabulky vyplývá, že průměrné hodnocení na základě sebehodnocení podniku se pohybuje vždy do známky 3.

Tabulka 45: Naplňování cílů

Právní forma	Průměrné hodnocení
Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	2,48
Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)	1,00
Družstvo	2,15
Spolek	2,00
Sociální družstvo	2,67
Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	2,00
Celkem	2,31

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

S tímto hodnocením bylo možné určit poměr šancí (OR) a koeficient závislosti Yuleovo Q (tabulka 46, data v rozměru 2x2, odpovědi ANO - 1 a 2, NE – 3, 4; 5 nebylo zastoupeno). Ve všech případech vyjma analýzy konkurence se prokázala statisticky významná míra asociace, míra intenzity je ale významná především u nástroje manažerské účetnictví, následně stanovením strategie podniku nebo PEST analýzou.

Tabulka 46: Poměr šancí, Yuleovo Q - nástroje řízení

	OR	Yuleovo Q	závěr
Stanovení poslání	1,354	0,15044	Podnikům, které si stanovily poslání, se spíše daří dobře.
Stanovení cílů podniku	1,259	0,11455	Podnikům, které si stanovily cíl, se spíše daří dobře.
Stanovení strategie podniku	2,100	0,35484	Podnikům, které si stanovily strategii, se spíše daří dobře (Yuleovo Q již poměrně vysoké).
SWOT analýza	0,758	-0,13773	Podnikům, které neprovádějí SWOT analýzu, se spíše daří dobře.
Analýza konkurence	0,963	-0,01911	Není rozdíl.
Manažerské účetnictví	3,483	0,55390	Podnikům, které provádějí manažerské účetnictví, se spíše daří dobře (velmi vysoká síla asociace).
PEST analýza	0,437	-0,39200	Podnikům, které neprovádějí PEST analýzu, se spíše daří dobře (vysoká síla asociace).
Nepoužíváme žádné specifické nástroje	0,364	-0,46596	Podnikům, které používají nástroje, se spíše daří dobře (vysoká síla asociace).

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.1.2.2 Zájmové skupiny

Sociální podniky si musí být vědomy, kdo jsou jejich **stakeholderi** a být s nimi v kontaktu. **SVO_{2.1.2}** zkoumá, do jaké míry si tuto skutečnost uvědomují, přičemž toto hodnocení je následně možné rozvést do dalších detailů v komparaci s odpověďmi veřejnosti.⁹¹ Mezi zájmové skupiny, které jsou vnímány jako významné pro sociální podniky, se zařadili především zaměstnanci, zákazníci, klíčoví dodavatelé a MPSV/Úřad práce (klíčové zejména pro případ integračních sociálních podniků). Oproti tomu se veřejnost domnívá, že pro sociální podniky jsou významní především zákazníci, dárci, investoři, sponzoři, zaměstnanci a partneři.

⁹¹ Viz kapitola 8.

Tabulka 47: Průměrné hodnocení – zájmové skupiny

Zájmové skupiny	Průměrné hodnocení				
	Podniky celkem	s.r.o.	o.p.s.	družstvo	Veřejnost
Zákazníci	1,12	1,15	1,00	1,33	1,20
Zaměstnanci	1,02	1,00	1,00	1,00	1,28
Občané	2,00	2,11	2,00	1,67	1,77
Klíčoví dodavatelé	1,73	1,63	1,85	2,00	1,62
Dárci, investoři, sponzoři	2,12	2,33	1,62	2,00	1,27
MPSV/Úřad práce	1,45	1,37	1,15	1,67	n.a.
Státní správa (vyjma místní samosprávy)	2,10	2,15	1,92	2,00	1,68
Místní samospráva	1,94	2,00	1,92	1,33	
Partneři	1,80	1,93	1,62	1,50	1,30
Poskytovatelé sociálních služeb	2,20	2,19	2,15	2,50	n.a.
Lokální komunity	2,04	2,07	2,08	1,67	1,80
Banky, finanční ústavy	2,33	2,33	2,54	2,00	1,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V hodnocení veřejnosti a sociálních podniků je možné pozorovat rozdíly. Lze se ptát, zda existuje závislost mezi hodnocením jednotlivých ukazatelů a typem respondenta (podnik/veřejnost). Byl vypočítán **χ^2 test nezávislosti**, který pracoval s hypotézou H_0 (sledované znaky jsou nezávislé) a H_1 (sledované znaky jsou závislé). K určení síly závislosti byl použit Cramerův koeficient kontingence V .

Tabulka 48 popisuje zjištěné výsledky. Až na skupinu zákazníci a klíčoví dodavatelé byla potvrzena hypotéza H_1 znaky jsou závislé. Silná intenzita závislosti byla zjištěna u klíčových dodavatelů, střední u partnerů a bank, finančních ústavů.

Tabulka 48: χ^2 test nezávislosti – zájmové skupiny

	p-level	V	Závěr
Zákazníci	0,43121	0,05076	nezávislé
Zaměstnanci	0,00071	0,14903	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Občané	0,03534	0,10118	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Klíčoví dodavatelé	0,09917	0,08413	nezávislé
Dárci, investoři, sponzoři	0,00000	0,41560	signifikantní; závislé - silná intenzita závislosti
Partneři	0,00000	0,27879	signifikantní; závislé - střední intenzita závislosti
Lokální komunity	0,02419	0,10677	signifikantní; závislé - nízká síla závislosti
Banky, finanční ústavy	0,00000	0,22198	signifikantní; závislé - střední intenzita závislosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dále byl určen určit poměr šancí (OR) a koeficient závislosti Yuleovo Q (data v rozměru 2x2, odpovědi ANO - 1 a 2, NE – 3). Ve všech případech vyjma analýzy konkurence se prokázala statisticky významná míra asociace, míra intenzity je silná – viz tabulka 49).

Tabulka 49: Poměr šancí, Yuleovo Q - zájmové skupiny

	OR	Yuleovo Q	Závěr
Dárci, investoři, sponzoři	16,737	0,88724	Veřejnost (oproti podnikům) vnímá dárce jako podstatně důležitější skupinu. Ukazatel Q nabývá velmi vysoké hodnoty. Velmi silná závislost.
Partneři	11,014	0,83353	Veřejnost (oproti podnikům) vnímá partnery jako podstatně důležitější skupinu. Ukazatel Q nabývá velmi vysoké hodnoty. Velmi silná závislost.
Banky, finanční ústavy	4,827	0,65677	Veřejnost (oproti podnikům) vnímá banky a finanční instituce jako podstatně důležitější skupinu. Ukazatel Q nabývá velmi vysoké hodnoty. Velmi silná závislost.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Velice **zajímavý údaj** udává poměr šancí (9,600) a Yuleovo Q (0,81132) vypočítané pouze **pro vztah o.p.s. a s.r.o. versus míra vlivu**. Ten ukazuje, že o.p.s. vnímají oproti s.r.o. dárce, investory a sponzory jako podstatně důležitější skupinu. Byla vyzorována velmi silná závislost mezi hodnocením důležitosti a právní formou. Určitým způsobem to lze považovat za logické vzhledem k neziskovému charakteru o.p.s. versus komerční podstatě s.r.o.

9.1.2.3 Bariéry rozvoje

Poslední otázka v této sekci se zaměřila na bariéry rozvoje **SVO_{2.1.3}** (*Které bariéry rozvoje podnikání pocítují sociální podniky?*). Identifikace této oblasti je jasnou známkou sebereflexe sociálního podniku. Na **SVO_{2.1.3}** odpovídá tabulka 50. Za největší bariéry považují sociální podniky hlavně celkově nedostatek času, špatný stav marketingu, nedostatečné legislativní zázemí a špatný stav obchodu a zakázek. Při pohledu na nejčastější 3 právní formy podnikání je možné identifikovat například rozdílné vnímání bariér mezi družstvem a s.r.o.

Tabulka 50: Bariéry rozvoje sociálního podniku

Bariéra	Průměrné hodnocení			
	Podniky celkem	s.r.o.	o.p.s.	družstvo
Nedostatek času.	1,41	1,37	1,23	2,00
Špatný stav marketingu.	1,75	1,74	1,69	2,00
Špatný stav obchodu a zakázek.	1,78	1,85	1,54	1,67
Špatná finanční situace podniku.	2,14	2,19	2,00	2,00
Nespokojenost se zaměstnanci.	2,27	2,19	2,08	2,67
Nedostatečná podpora ze strany veřejných institucí.	1,86	1,78	1,85	2,50
Nedostatečné legislativní zázemí.	1,76	1,81	1,77	1,83
Nedostatečné znalosti základních principů podnikové ekonomiky.	2,16	2,26	2,08	2,00
Nedostatečné porozumění konceptu SP ze strany zájmových skupin.	2,04	2,11	1,77	2,33
Zákazníci vnímají negativně práci se znevýhodněnou skupinou.	2,37	2,41	2,31	2,50
Přístup k finančním zdrojům.	1,90	1,96	1,92	2,00
Absence společného mechanismu pro měření přínosu aktivit SP.	2,22	2,11	2,23	2,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z identifikovaných bariér vyplývá, že podniky často vnímají za svoji bariéru růstu nedostatečný stav jejich marketingových aktivit, konkrétně pak rozebírají, že je to hlavně především tím, že jim chybí kompetentní osoba a finanční prostředky na vyšší marketingové aktivity.

Dodatečné finanční prostředky a intenzivnější spolupráci a networking s organizacemi pak označily jako dvě nejvíce vítané cesty, které by jim mohly pomoci v uplatnění na trhu. 73 % podniků by také uvítalo **spolupráci s vzdělávacími institucemi**, a to nejvíce v oblasti spolupráce na společných projektech. Toto zjištění lze považovat určitě za **pozitivní**.

9.1.3 Přínos sociálních podniků

Poslední významná část šetření se koncentrovala na problematiku měření přínosu sociálních podniků (**SVO_{2.1.4}**: *Jaký význam kladou sociální podniky na prokazování přínosu sociálních podniků?*). V teoretické části práce byla zmiňována důležitost tohoto tématu.

Zda se podniky věnují této oblasti a jakým způsobem, zjišťovaly otázky 14–19. Nejdříve byly podnikům nabídnuty vybrané metody hodnotící přínos sociálního podnikání komplexnějšího charakteru (viz otázka 14 – například GRI, lokální multiplikátor, SROI,

analýza nákladů a přínosů atd.) s tím, že měly uvést, zda se s nimi někdy setkaly. Získané výsledky nejsou **nijak pozitivní** ve prospěch těchto metod. Celkově se jedná převážně o setkání teoretické, seznámení s daným konceptem v rámci školení, doplnění vzdělání a vlastního zájmu. **21** podniků se setkalo s **analýzou nákladů a přínosů** (5 z toho využívají aktivně), **15 s mapou stakeholderů** (2 zpracovaly), **9 s SROI** (z toho 6 aktivně někdy vypočítalo) a pouze 3 s lokálním multiplikátorem (nikdo aktivně nevypočítal). V jednom případě byl uveden jiný nástroj než nabízený, a to SER (Social Earnings Ratio), který testoval jeden podnik s Karlovou Univerzitou.

Následující otázky (16–18) jasně odpovídají na **SVO_{2.1.4}**. Respondenti byli dotázáni, zda považují měření přínosu sociálního podniku za důležité. Celkem **86 % považuje tuto problematiku za významnou**, pouze 14 % nikoliv. Zároveň se ale jen 45 % z dotazovaných sociálních podniků snaží nějakým způsobem provádět hodnocení jejich podniku. Zbýlých 55 % nikoliv. U těch se ještě sledoval důvod, proč toto hodnocení neprovádí. Nejmarkantnějším důvodem (ve 46 %) byl uveden **nedostatek času**, zbývající výsledky byly vyrovnané, 14 % uvedlo shodně, že se v problematice nevyznají, nebo že to po nich prozatím nikdo nevyžadoval. Pouze 7 % si myslí, že jde o zbytečnou záležitost. 18 % respondentů zmínilo ještě jiný důvod, ve všech případech byl důvod ten, že šlo buď o malý sociální podnik, který toto považuje za zbytečné, nebo k tomu ještě o podnik v počáteční fázi růstu a jejich priority jsou aktuálně jinde.

Podniky, které uvedly, že se snaží provádět hodnocení jejich přínosu, uváděly následně konkrétní formu. Odpovědi byly různé, přičemž nebyl identifikován žádný převažující prvek. Buď se jednalo o již zmíněné komplexnější nástroje (SROI, analýza nákladů a přínosů), v 1 případě byl uveden nástroj BEC (Business and Employment Co-operative), nebo se jednalo o ukazatele typu počet zaměstnanců, klientů, počet podpořených osob, získávání zpětné vazby formou dotazníků od klientů. V jednom případě bylo uvedeno, že se sleduje kariérní růst zaměstnanců. Ve 3 případech uvedly podniky i zpracování přehledu o finanční situaci podniku.

Dosavadní výsledky šetření prokázaly, že podniky **považují oblast měření přínosu za významnou**. Nemají ovšem mnoho zkušeností s komplexnějšími nástroji měření. Proto byla poslední sekce v oblasti měření věnována problematice **identifikace vhodných ukazatelů**, které by byly podniky samy ochotny vykazovat s ohledem na jejich veřejně prospěšný cíl a jejich časové/finanční (jiné) možnosti. Podnikům byly předloženy ukazatele (otázka 20–22),

kteře identifikovala autorka v kapitole 6.1.3. S těmito ukazateli je následně ještě pracováno v rámci celkového návrhu měření přínosu sociálních podniků (kapitola 11). Tabulka 51 ukazuje 8 nejvíce uváděných ukazatelů (kvantitativního i kvalitativního charakteru). Jde vždy o ukazatele, které by neměly být pro podniky náročné pro vykazování. Neměly by jít ani nad rámec znalosti příslušného managementu. V případě ekonomických ukazatelů by se převážná většina ukazatelů vyřešila řádným sestavováním a zveřejňováním účetní závěrky, což se u některých sociálních podniků ukázalo jako problém (viz kapitola 9.3).

Tabulka 51: Ukazatele – přínos

Sociální ukazatele	Počet SP
Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina).	45
Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis).	39
Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání – poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny.	36
Zveřejnění transparentní vlastnické struktury a způsob řízení sociálního podniku (např. rozhodovací pravomoci, organizační struktura atd.).	29
Popis aktivit sloužící k uplatnění znevýhodněných osob na trhu práce/sociální integraci.	25
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců (stručný popis).	25
Kvalita pracovního prostředí – pravidelné pohovory se zaměstnanci – v rámci nastavení pravidel účasti zaměstnanců na směřování podniku (vzájemná zpětná vazba) či přímé vysvětlení způsobu podílení se zaměstnanců na rozhodování.	23
Počet poskytnutých služeb/prodaných produktů.	21
Ekonomické ukazatele	Počet SP
Velikost obrátu	38
Výsledek hospodaření	36
Transparentní vykazování zisku a majetku	24
Výše aktiv (pasiv)	21
Výše vlastních zdrojů	21
Výše cizích zdrojů	20
Výše zisku (včetně nerozděleného z minulých let) investovaného zpětně do rozvoje/veřejně prospěšných aktivit podniku	19
Poměr zdrojů financování	18
Environmentální/místní prospěch ukazatele	Počet SP
Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů	28
Spotřeba energie	23
Spotřeba vody	21
Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů.	20
Lokální aktivity/angažovanost v rámci regionu (komunitní práce – snaha o místní, trvale udržitelný, rozvoj - např. prostřednictvím záznamu o spolupráci, mediální zprávy atd.).	20
Likvidace odpadu	19
Počet lokálních partnerů (vyjma dodavatelů).	19
Nakládání s nebezpečnými odpady (například správné označování zboží, upozornění zákazníků, jak správně s odpadem naložit atd.).	11
Využití obnovitelných zdrojů	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.2 Dotazníkové šetření 2013–2017/2018

V českém prostředí je možné najít řadu uskutečněných dotazníkových šetření pro oblast sociálního podnikání. Při realizaci těchto šetření se nejčastěji naráží na nízkou míru participace respondentů, respektive sociálních podniků, a zároveň na problém kontinuity v rámci těchto šetření. Často jde o jednorázová šetření.

Tato kapitola stručně poskytuje základní přehled realizovaných dotazníkových šetření v letech 2013–2017/2018. Za roky 2013–2015 jsou využita data organizace P3 – People, Planet, Profit. Výstupy z tohoto dotazníkového šetření jsou veřejně přístupné, autorka s organizací P3 spolupracuje a data byla použita s jejich souhlasem. Za roky 2016 (například Taušl Procházková, 2016) a 2017/2018 (podkapitola 9.1) jsou využita data z šetření provedených autorkou

Cílem této kapitoly je **stručně charakterizovat vzorek** dotazovaných sociálních podniků za sledované období a případně **identifikovat změny v charakteristice** dotazovaných sociálních podniků v průběhu času (SVO_{2.2.1}).

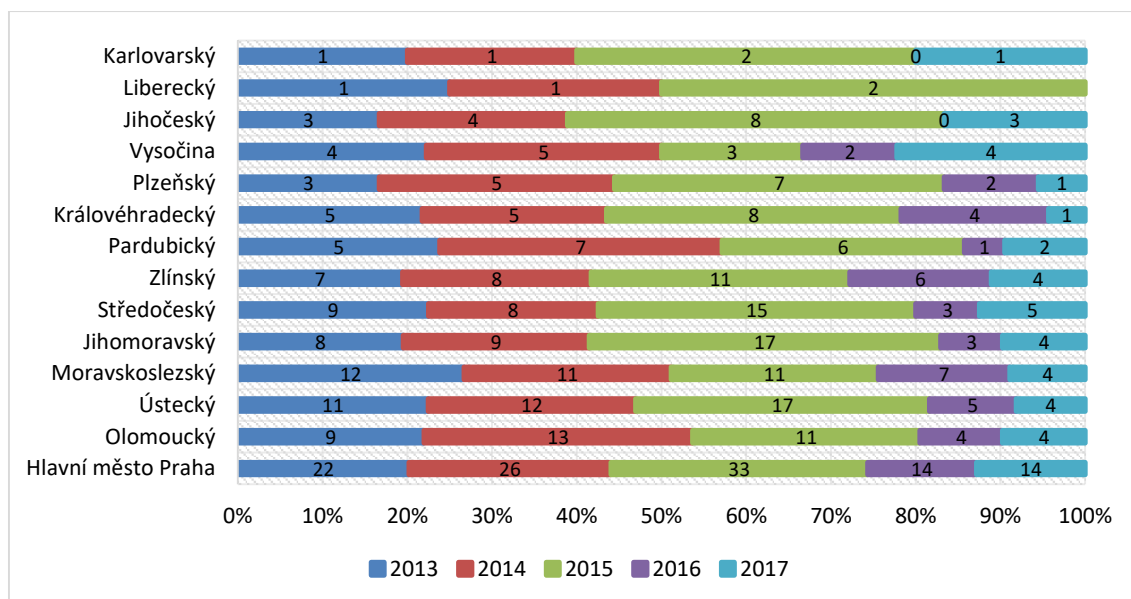
Značný problém v tomto případě vytváří skutečnost, že vyjma základních dat jako právní forma, hlavní činnosti či kraj působení, je **velice obtížné disponovat daty ke všem sledovaným rokům**. Tento fakt přiznává i organizace P3 ve svém posledním realizovaném dotazníkovém šetření a shrnutí předešlých (2015). Bohužel se otázky v šetřeních každý rok neopakovaly, P3 spíše, vyjma těch základních, každý rok vytvářela nové otázky. Tento fakt snižuje možnosti komparace jednotlivých dotazníkových šetření. V případě šetření realizovaných autorkou byl rok 2016 přizpůsoben otázkám P3 pouze částečně, v roce 2017 ve větší míře. Níže v textu jsou prezentována vybraná data, ze kterých lze usuzovat odpověď na SVO_{2.2.1}.

Celkový počet respondentů v jednotlivých letech se lišil, v roce 2013 se jednalo o 100 podniků, v roce 2014 o 115, v roce 2015 o 151 podniků a v letech 2016 a 2017 vždy po 51⁹² podnicích. V posledních dvou letech lze tedy sledovat **nižší ochotu respondentů** participovat na dotazníkových šetřeních. V roce 2017/2018 bylo dotazníkové šetření distribuováno i přes komunikační kanály organizace P3, a přesto nedošlo k navýšení počtu respondentů.

⁹² Shoda počtu podniků v letech 2016 a 2017 je náhodná, vzorek respondentů se každý rok lišil.

Počet jednotlivých respondentů za sledované roky a jejich kraj působení popisuje obrázek 19. Nejhojnější zastoupení si v každém roce zachovala Praha. Na následujícím 2. – 5. místě se pravidelně střídají Moravskoslezský, Ústecký, Olomoucký a Středočeský kraj. Pouze jednou, v roce 2016, také Zlínský. Dá se tedy říci, že k výrazné změně v rozložení participujících podniků z hlediska regionu nedochází.

Obrázek 19: Regionální rozložení dotazovaných podniků v jednotlivých letech



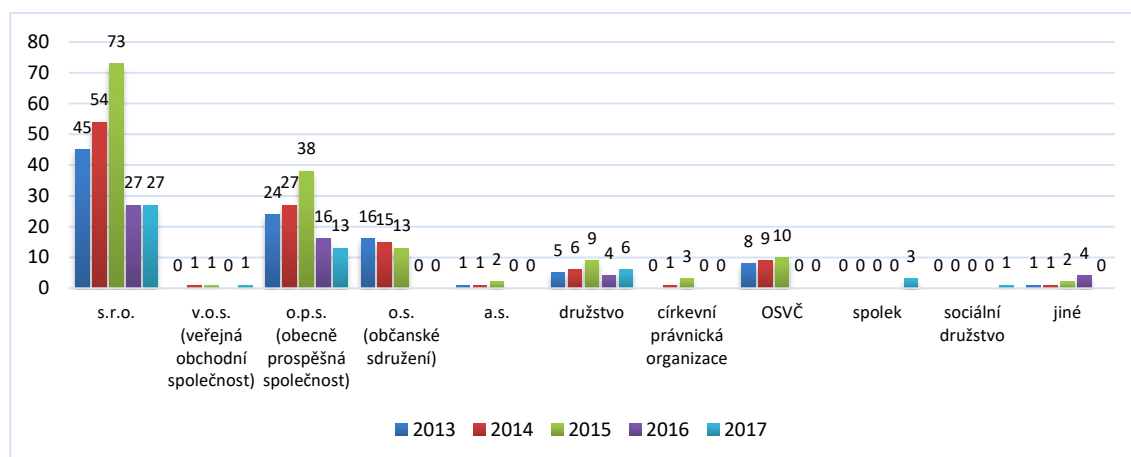
Zdroj: vlastní zpracování, 2018 a dle České sociální podnikání (2013–2015), Taušl Procházková (2016)

Nejčtenější **oblasti podnikání** se v průběhu jednotlivých let v podstatě neměnily. Na prvních 4 místech se v letech 2013 až 2015 udržely s mírnými obměnami sekce pohostinství a ubytování, zahradnické služby, údržba nemovitostí a úklidové práce, potravinářská výroba a prodej a prodej obecně. Zahradnické služby, údržba nemovitostí a úklidové práce patří vůbec mezi nejčastější oblasti (v letech 2014, 2015, 2016 na prvním místě, 2013 na druhém místě, 2017 na čtvrtém místě). V roce 2016 vystřídaly pouze potravinářskou výrobu kulturní management a služby. V roce 2017 se na třetím nejčastějším místě umístilo vzdělávání a rekvalifikace. Celkově jde ale o minimální změny v rozložení oblastí podnikání u sledovaných vzorků.⁹³

⁹³ Celkový přehled v příloze E.

Co se týká právních forem, sledovaný vzorek neukazuje překvapivé výsledky. Mezi nejběžnější právní formy patří s.r.o., dále obecně prospěšné společnosti a občanská sdružení (respektive spolky), viz obrázek 20.

Obrázek 20: Právní formy respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 a dle České sociální podnikání (2013–2015), Taušl Procházková (2016)

V případě **cílové skupiny**, se kterou pracují sociální podniky, respektive zaměstnávají, **nedochází** v průběhu let také **k žádným výrazným změnám**. Největší skupinu stále zastávají osoby se zdravotním postižením, druhé místo zaujímají osoby dlouhodobě nezaměstnané (pouze v roce 2016 se jednalo o mládež). Mládež ohrožená patologickými jevy a mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení se v průběhu let střídají o třetí příčku se skupinou dalších, nespecifikovaných osob sociálně vyloučených. Tabulka 52 kromě těchto skutečností ještě názorně ukazuje, jak se definování jednotlivých, sledovaných skupin formovalo v průběhu času. Nejmarkantnější jsou změny mezi rokem 2013 a 2014. Tato skutečnost je na škodu celé analýzy.

Tabulka 52: Znevýhodněné osoby – počet

Skupina/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Osoby se zdravotním postižením	72	77	96	37	42
Mládež a mladí dospělí – mládež ohrožená sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15-26 let	11	13	24	15	5
Osoby bez přístřeší (od roku 2014 skupina lidí bez přístřeší a po výkonu trestu)	3	10	14	5	3
Osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody	2	X	X		

Osoby pečující o osobu blízkou	4	13	21	4	5
Osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách	6	9	11	3	2
Etnické menšiny (v roce 2013 zahrnutí pouze Romové)	13	14	22	8	5
Osoby, které jsou dlouhodobě nezaměstnané	19	32	57	12	25
Další nespecifikované sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby	10	14	26	12	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 a dle České sociální podnikání (2013–2015), Taušl Procházková (2016)

Velice zajímavá by byla informace, na jakou **oblast veřejně prospěšného cíle** (například sociální, kulturní atd.) se zkoumané vzorky koncentrují. K dispozici jsou bohužel pouze data za rok 2013 a 2017, nelze tedy usuzovat za celý, zkoumaný vzorek. V obou dostupných případech jde o převahu oblasti rovných příležitostí a sociální oblasti.

Porovnání dalších, základních údajů jako třeba celkový počet znevýhodněných zaměstnanců, dosažený hospodářský výsledek či obrát **je komplikované**. Jsou k dispozici pouze částečné informace. Například v případě otázky, jak se **sociálním podnikům daří** na škále 1–5 (viz stejná otázka šetření 2017, otázka 11), je možné srovnat odpovědi jen v letech 2014 a 2017. V roce 2015 bylo sice provedeno obdobné šetření, ale zvolená otázka kombinovala jak kvantitativní, tak kvalitativní formu odpovědi, díky čemuž nelze data komparovat s ostatními roky. Průměrné hodnocení za rok 2014 bylo 2,6 a v roce 2017 dosáhlo hodnoty 2,31. Dalo by se tedy uvažovat o **jistém zlepšení**.

Částečné informace jsou k dispozici u **zaměstnanců**. V letech 2014 a 2017 bylo dotazováno na problémy se zaměstnanci. V obou letech přes 60 % respondentů označilo, že nemají se zaměstnanci žádné problémy, v opačném případě upozornili pouze na jisté potíže s tím, že potřebují větší dohled. Kvantitativní údaje k počtu zaměstnanců je obtížné komparovat. V některých případech byl zjišťován průměrný počet, někdy celkový, někdy počet běžných zaměstnanců, někdy na částečný úvazek atd. **Komparace** těchto údajů by byla **spíše zavádějící**. Částečně je možné vysledovat vývoj v počtu zaměstnanců za roky 2014–2016. Pozitivní je, že respondenti uváděli častěji nárůst počtu zaměstnanců, než jejich stagnaci či pokles. V porovnání roku 2014 a 2016 byl vysledován nárůst počtu zaměstnanců o 58 %.

Analýza informací k **finančnímu zdraví** podniků a **poměru využívaných zdrojů** je bohužel také komplikovaná. Nejsou dostupná data, které by bylo možné komparovat či vhodně popsat. Jsou k dispozici informace o výsledku hospodaření (zisk/ztráta/vyrovnané) za roky 2009–2011. Další roky však nikoliv nebo selektivně. Jistý trend lze usuzovat z informací k rozložení zdrojů financování. Mezi nejvýznamnější, a také za zdroj s nejvyšším poměrem,

se řadí vlastní prostředky. Mezi 2 nejběžnější formy financování se v letech 2016 a 2017 řadily vlastní prostředky a příspěvky ze zákona o zaměstnanosti, v roce 2013 to byly vlastní prostředky a zdroje EU.

Řadu informací nelze bohužel pro komparaci použít. Některá data pak nejsou k dispozici vůbec, například data týkající se problémů, překážek, se kterými se sociální podniky potýkají. V průběhu některých let (2014, 2015, 2016, 2017) se objevuje jako jeden z hlavních problémů **nedostatek času**. Zpravidla je tento faktor ale identifikován v rámci různých otázek a nelze tak provést řádnou komparaci.

Na **SVO_{2.2.1} nelze tedy odpovědět jednoznačně**. Pokud by byla brána v úvahu pouze základní data (právní forma, region působení, oblast činnosti) je možné konstatovat, že nedochází k výrazným změnám v rámci charakteristiky zkoumaných vzorků. V případě dalších aspektů lze usuzovat pouze částečně například na náznak růstu počtu zaměstnanců, či podobné rozložení zdrojů financování sociálního podniku. Nelze ale tyto data považovat za kompletní.

V tomto případě se projevil **jeden z problémů v oblasti výzkumu sociálního podnikání**, a to získání nejen kvalitních a dostatečných dat (i co do kvantity se týče), ale dat, které by bylo možné použít ke komparaci v řádu několika let po sobě. Zde lze spatřovat slabinu v oblasti empirického výzkumu sociálních podniků v České republice.

9.3 Adresář sociálních podniků

Základní informace o sociálních podnicích je možné zjišťovat nejen prostřednictvím dotazníkových šetření. Informace lze získat také z dostupných veřejných zdrojů jako jsou webové stránky sociálních podniků nebo data zveřejněná ve veřejných rejstřících. Stěžejní je ale **identifikace konkrétních subjektů**.

Zde nastává v českých podmínkách problém. Ten souvisí s oblastí, která byla již zmiňována v kapitole 5.4. V České republice prozatím nebyl přijat zákon o sociálních podnicích a nejbližší obecně uznávané identifikační znaky jsou definované TESSEA (Bednáriková, Francová, 2011). Sociální podniky nemají přiznaný žádný oficiální statut a **není dostupný oficiální rejstřík sociálních podniků**. Tento rejstřík by představoval vítanou pomoc při analýze subjektů v oblasti sociálního podnikání.

Nejdostupnější seznam představuje adresář sociálních podniků, který je k dispozici na webu Českého sociálního podnikání (ČSP). Tento seznam lze doplňovat dalšími možnými,

dostupnými zdroji, například z asociací, klastrů zabývajících se touto tematikou. Sestavování takového seznamu představuje ovšem náročnou práci z **časového i organizačního hlediska**. Další fakt, který je potřeba vzít v potaz, je skutečnost, že s ohledem na nejasné vymezení, co je sociální podnik, se mohou ve zmiňovaných seznamech vyskytovat **chybné údaje**. V některých případech to může být způsobeno faktem, že sám podnik se může do tohoto seznamu zaregistrovat. Požadavek na registraci pak sice prochází kontrolou provozovatele, ale i přesto je možné, že se v seznamu objeví chybný údaj. Zde je především důležitá průběžná **aktualizace a kontrola** takového seznamu. Opět se zde naráží na časovou náročnost. Nesporným faktem je ale to, že **práce s dostatečným počtem kvalitních dat** by velice **usnadnila** pohled na sociální podnikání v Čechách a na samotné sociální podniky.

Autorka zpracovala seznam (databázi) sociálních podniků v České republice. Tento seznam poskytuje možnost získat pohled na strukturu sociálních podniků v českém prostředí a zodpovědět **SVO_{2.2.2}** (*Jaká jsou základní popisná data sociálních podniků v České republice?*) a **SVO_{2.2.3}** (*Do jaké míry prezentují sociální podniky informace na webových stránkách a vybrané sociální síti?*)

Za **základní podklad** sloužil adresář sociálních podniků na webových stránkách ČSP. Tento adresář byl poskytnut autorce (poslední verze zaslána k 3. 11. 2017) organizací P3 – People, Planet, Profit a čítal 188 evidovaných podniků. Tento seznam byl aktualizován. Některé podniky byly vymazány z důvodu, že nebylo možné prokázat jejich příslušnost ke kategorii sociální podnik. Dostupné informace nenaznačovaly, že by podnik naplňoval charakteristiku subjektů sociální ekonomiky. Byly také **opraveny chyby**, které se v tomto adresáři vyskytly. Často šlo o chybně uvedenou právní formu, duplicitně uvedené položky či špatný webový odkaz. Tento základní seznam byl dále **doplňen o další sociální podniky**, které byly nalezeny prostřednictvím vyhledávání v databázi Bisnode MagnusWeb (10 kontaktů), dále zadání klíčových slov v rámci vyhledávače Google (50 kontaktů), informací z Asociace společenské odpovědnosti (10 kontaktů), Klastru sociálních inovací a podniků SINEC (5), Komory sociálních podniků a z odborných kontaktů autorky (7). V průběhu finální kompletace byl seznam dále ještě doplněn o některé kontakty, které přibýly na webových stránkách ČSP (ke konci listopadu 2017), celkově tedy bylo využito 198 kontaktů z ČSP. Ke konci ledna 2018 byly spuštěny nové webové stránky ČSP, které změnily design a aktualizovaly některé údaje v adresáři. Proto se mohou údaje o některých podnicích v uvedeném seznamu a

seznamu ČSP lišit. Zde se opět naráží na důležitý fakt výrazně chybějícího vymezení, které by odkazovalo na jasné mantinely, co lze považovat za sociální podnik a co nikoliv.

Finální seznam obsahuje **280 unikátních záznamů**, přičemž všechny tyto záznamy prošly kontrolou, zda odpovídají charakteristice sociálních podniků (poslední kontrola k 20. 2. 2018). V rámci jednoho IČ mohou některé subjekty realizovat i více projektů.

Jedná se pravděpodobně o **momentálně nejpočetnější seznam identifikovaných sociálních podniků** (například na webových stránkách ČSP bylo v únoru 2018 registrováno 213 sociálních podniků). Nelze ale tvrdit, že jde o konečný seznam. Namátkou ve Velké Británii se odhaduje 284 000 sociálních podniků, v Itálii 12 000 (Evropská komise, 2015). V České republice jde určitě o vyšší číslo než 280 subjektů, pravděpodobně by se jednalo o tisíce. To jsou v současné době ale pouhé dohady.

Údaje identifikovaných sociálních podniků byly sestaveny do přehledné databáze, která je součástí elektronické přílohy této práce (CD příloha). Databáze obsahuje syntézu informací k několika oblastem a to:

- (1) základní údaje o sociálním podniku (IČ, název, právní forma, rok vzniku, veřejně prospěšný cíl atd.),
- (2) ekonomické údaje o sociálním podniku,
- (3) údaje k webovým stránkám a facebookovým profilům sociálních podniků.

Tyto údaje byly získány několika způsoby. Z prvotních údajů získaných z adresáře ČSP byl **využit pouze název sociálního podniku**, veškeré ostatní údaje byly dohledány **separátně**. Bylo identifikováno 280 sociálních podniků (popř. podprojekty evidované pod IČ některých sociálních podniků), následně byly k těmto podnikům dohledány údaje z databáze Bisnode MagnusWeb. Pokud to bylo možné, byly dohledány i finanční data za tyto subjekty. Z celkového počtu 280 subjektů bylo možné získat finanční data k 170 sociálním podnikům, přičemž z databáze Bisnode MagnusWeb bylo možné získat data k 119 sociálním podnikům. Tato data prošla kontrolou a byla ručně doplněna o chybějící data ze závěrek,⁹⁴ které byly k dispozici na Veřejném rejstříku subjektů a Sbírce listin (www.justice.cz). Dále byla ručně dohledána z Veřejného rejstříku a Sbírky listin, popřípadě webových stránek podniků, data z účetních závěrek k dalším 51 sociálním podnikům. Sledovala se data od roku 2013 do 2016

⁹⁴ Zde lze poukázat na jisté omezení databází tohoto typu.

včetně.⁹⁵ S ohledem na vysokou časovou náročnost získání dat, byla ručně dohledaná data omezena na výběr v podobě údajů k zaměstnancům (pokud byly přístupné), celkové výši aktiv, hospodářského výsledku (EAT), obratu (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží), celkovým výnosům, nákladům, mimořádným, finančním a provozním výnosům a celkovým cizím zdrojům.

9.3.1 Základní popisná data podniků v České republice

Shromážděný vzorek sociálních podniků je možné analyzovat a získat pohled na základní charakteristiku těchto podniků a zodpovědět tak **SVO**_{2.2.2}. Následně je možné vybraná data i komparovat se vzorkem dat z provedeného dotazníkového šetření (kapitola 9.1).

9.3.1.1 Obecná popisná data

Tabulka 53 poskytuje pohled na regionální rozložení sociálních podniků. Potvrdil se obdobný fakt jako v případě dotazníkových šetření. Praha dominuje koncentraci sociálních podniků, následována Jihomoravských a Moravskoslezským krajem.

Tabulka 53: Regionální rozložení sociálních podniků

Kraj	Počet
Hlavní město Praha	57
Jihomoravský kraj	42
Moravskoslezský kraj	28
Středočeský kraj	28
Zlínský kraj	22
Ústecký kraj	21
Olomoucký kraj	16
Královéhradecký kraj	15
Jihočeský kraj	13
Kraj Vysočina	9
Pardubický kraj	9
Plzeňský kraj	9
Karlovarský kraj	6
Liberecký kraj	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

⁹⁵ Rok 2017 nebyl ještě k dispozici. Sběr finančních dat k adresáři uzavřen k 3.1.2018. Získané údaje k jednotlivým rokům se mohou lišit s ohledem například na faktor vzniku podniku, zveřejnění údajů atd.

Stejný trend jako v kapitole 9.2 je dodržen i v případě právních forem. Rozložení právních forem viditelně poukazuje na převahu společností s ručením omezeným, dále obecně prospěšných společností a spolků.

Tabulka 54: Právní forma sociálních podniků

Právní forma	Absolutní/relativní četnost
Akciová společnost	2 / 0,7 %
Družstvo	18 / 6,4 %
Evidované církevní právnické osoby	6 / 2,1 %
Obecně prospěšná společnost	48 / 17,1 %
Odštěpný závod zahraniční právnické osoby	1 / 0,4 %
Podnikající fyzická osoba tuzemská	13 / 4,6 %
Společnost s ručením omezeným	147 / 52,5 %
Spolek ⁹⁶	31 / 11,1 %
Ústav	13 / 3,6 %
Veřejná obchodní společnost	1 / 0,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zajímavou informaci podává i **rok vzniku sociálních podniků**. 15 % ze zkoumaného vzorku vzniklo v roce 2012, 11 % v roce 2011 a 7 % v roce 2010. Od roku 1990 do roku 2010 včetně vzniklo celkem 135 sociálních podniků, od roku 2011 do 2017 včetně pak 145.

V případě oblasti činnosti, byl takto velký vzorek roztržděn podle NACE sekcí. Největší část spadá do sekce Ostatní činnosti (jde nejčastěji o činnosti organizací založené za účelem prosazování společných zájmů), dále sekci Zdravotní a sociální péče a oblast zpracovatelského průmyslu.

Tabulka 55: NACE sekce

Sekce NACE	Absolutní/relativní četnost
Ostatní činnosti	60 / 21,4 %
Zdravotní a sociální péče	39 / 13,9 %
Zpracovatelský průmysl	37 / 13,2 %
Administrativní a podpůrné činnosti	24 / 8,6 %
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	24 / 8,6 %
Profesní, vědecké a technické činnosti	23 / 8,2 %
Ubytování, stravování a pohostinství	15 / 5,4 %
Zemědělství, lesnictví, rybářství	14 / 5,0 %
Stavebnictví	12 / 4,3 %
Vzdělávání	11 / 3,9 %
Informační a komunikační činnosti	5 / 1,8 %

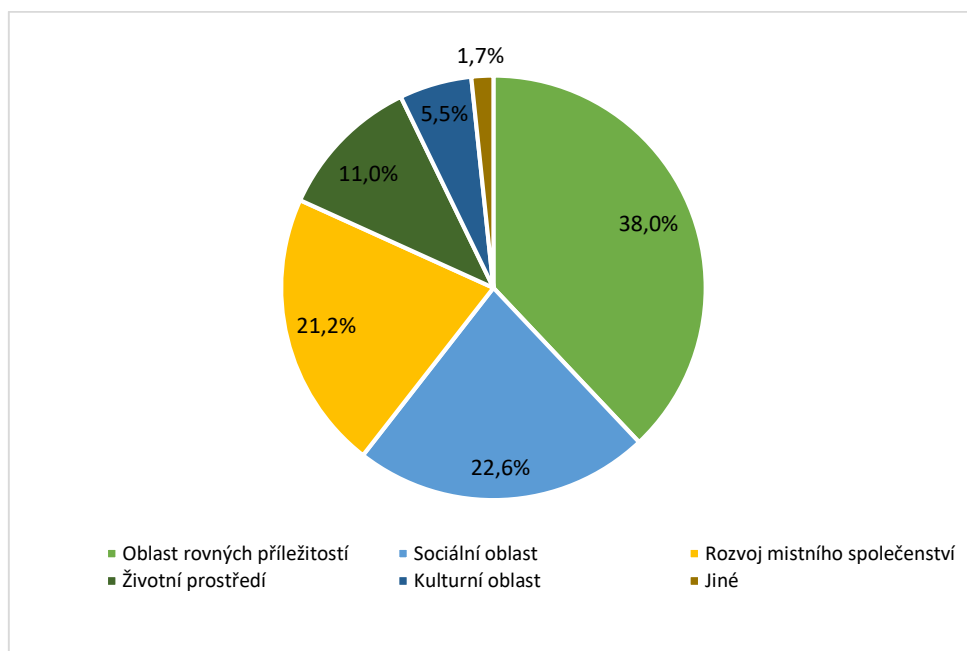
⁹⁶ Automaticky do této kategorie zařazeny občanská sdružení, od r. 2014 spolky.

Činnosti v oblasti nemovitostí	4 / 1,4 %
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	4 / 1,4 %
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	3 / 1,1 %
Doprava a skladování	2 / 0,7 %
Těžba a dobývání	2 / 0,7 %
Peněžnictví a pojišťovnictví	1 / 0,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podniky byly identifikovány i dle veřejně prospěšného cíle(ů), které sledují. Procentuální rozložení poskytuje obrázek 21. Je vidět jasná převaha oblasti rovných příležitostí a sociální oblasti. Některé podniky se zaměřují i na více než jeden cíl.

Obrázek 21: Veřejně prospěšný cíl



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zároveň bylo zjišťováno, s jakou skupinou **zaměstnanců** ze skupiny znevýhodněných na trhu práce nejčastěji sociální podniky pracují. Celkem 34 podniků nepracuje s žádnými zaměstnanci z této skupiny, u ostatních je procentuální rozdělení vidět v tabulce 56, přičemž jeden podnik může zaměstnávat i více typů zaměstnanců. Potvrdila se převaha zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Tabulka 56: Zaměstnanci ze skupiny znevýhodněných na trhu práce

Zaměstnanci	Procentuální podíl
Osoby se zdravotním postižením	40,0 %
Dlouhodobě nezaměstnaní	19,5 %
Etnické menšiny	8,2 %
Mládež, mladí dospělí v obtížné situaci – ohrožená sociálně patologickými jevy, opouštějící ústavní zařízení	7,7 %
Osoby bez přístřeší a po výkonu trestu odnětí svobody	7,5 %
Jiné (například oběti trestné činnosti)	7,3 %
Osoby pečující o osobu blízkou	6,6 %
Osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách	3,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.3.1.2 Finanční data

Do základních dat o sociálních podnicích by měly patřit i běžné údaje k **ekonomické stránce hospodaření**. Vyskočil (2014) zmiňuje, že považuje za rozumné uvádět údaje k obratu podniku, velikosti aktiv nebo vybrané ukazatele finančního zdraví. Dobré informace také může poskytnout vertikální či horizontální analýza vybraných položek. Na úvod této sekce je nutné uvést důležitou poznámku. Zpracování finančních dat ke vzorku podniků komplikovala především skutečnost **obtížnějšího získání dat**. Data musela být ručně dohledávána. Častá je situace, kdy sociální podniky nezveřejňují svoji výroční zprávu ani na webových stránkách ani na veřejném rejstříku subjektů. Některé z nich uvádí na webových stránkách pouze částečné informace, se kterými lze pracovat jen v omezené míře.

Další skutečnost, která **komplikuje tuto analýzu**, je různorodost zkoumaného vzorku, ať již v sektoru podnikání, nebo z hlediska právní formy. Sociální podniky jsou rozdrobeny do různých právních forem, sektorů podnikání, regionů působení apod. **V kombinaci s neúplnými daty to velice komplikuje řádnou analýzu** a komparaci s odvětvovými průměry finančních ukazatelů. Pro případnou komparaci těchto ukazatelů nejsou buď k dispozici oborové průměry, nebo je vzorek tak malý, že tato komparace postrádá smysl. Nedostatečná data, či malý vzorek snižuje i vypovídací schopnosti finančních ukazatelů. Byly vypočteny ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS) a obrat aktiv, a to za jednotlivé sledované roky (tj. časové období 2013–2016). Ze získaných ukazatelů není nicméně vhodné dělat obecné závěry. Zkoumaný vzorek je natolik různorodý a počet dat dostupných k jednotlivým rokům tak variabilní, že obecné usuzování by nebylo na místě.

Jak již bylo uvedeno, z celkového seznamu 280 sociálních podniků bylo možné získat finanční data k **170** sociálním podnikům. Počet dostupných dat z těchto 170 se ale může v jednotlivých letech lišit. Podnik v některém roce (za sledované období 2013–2017) buď nemusel ještě existovat, nebo daný rok nezveřejnil údaje. Větší smysl v této situaci má posuzovat ukazatele v rámci jednotlivých sekcí činnosti. Například v sekci ostatní činnosti (tedy té nejvíce zastoupené), konkrétně ve skupině 94 činí ve 2015 průměrné ROA 8 % a ve 2016 pouze 7 %. I porovnávání v jednotlivých sekcích má ale své úskalí, a to opět díky menšímu počtu dat.

Analýza finančních údajů byla proto zaměřena pouze na **základní skutečnosti**, jako velikost aktiv, obrat (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží), vývoj obratu a výsledek hospodaření (EAT).

Tabulka 57 ukazuje **vývoj celkových aktiv** v jednotlivých letech v průměrných hodnotách. Jak je vidět průměrná celková hodnota se postupem let zvyšuje. Jen pro zajímavost je možné si uvést, že například maximální výši aktiv za celé sledované období ve výši 129 424 tis. Kč dosáhlo v roce 2016 družstvo Ergotep.⁹⁷

Tabulka 57: Vývoj aktiv

Aktiva dle právní formy/rok průměr tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Akciová společnost	2916	3421	3700	3612
Družstvo	12290	13961	14242	17415
Obecně prospěšná společnost	2257	2430	1707	2000
Společnost s ručením omezeným	4563	4656	4766	5612
Spolek	8806	7847	6996	8997
Ústav	2977	2429	2673	3479
Veřejná obchodní společnost	499	2748	656	631
Aktiva celkem průměr	4901	5356	4963	5964

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro doplnění je uvedena v tabulce 58 ještě průměrná výše aktiv k dotazovanému vzorku z šetření z roku 2017/2018 (kapitola 9.1, 51 subjektů). Jak je vidět, průměrná výše aktiv je vyšší než v případě vzorku 170 sociálních podniků. To může být do určité míry dáno tím, že k vyplnění dotazníkového šetření mohli být ochotni spíše manažeři anebo majitelé sociálních podniků v rozvinutější fázi jejich podnikání.

⁹⁷ Ergotep je považován za jeden z předních českých sociálních podniků. Momentálně se zabývá například i projektem Ergoprogress, který řeší postavení sociálních integračních podniků, nastavení personálních integračních procesů atd. Autorka s družstvem spolupracuje.

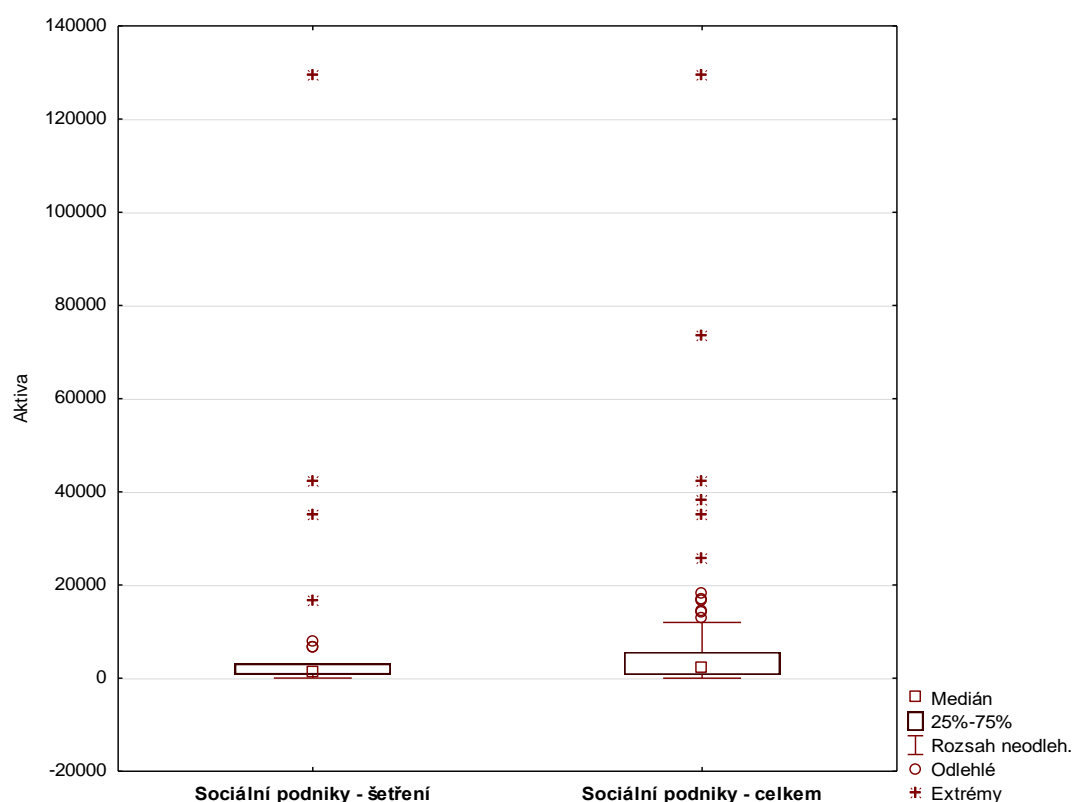
Tabulka 58: Vývoj aktiv (51 SP)

Rok	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem průměr tis. Kč	X	8451	8459	9112

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 22 ještě ukazuje grafické znázornění hodnot výběrového vzorku (poslední dotazníkové šetření) a celého vzorku (170) za rok 2016. Při pohledu na zobrazená data, se dá říci, že výběrový soubor zhruba reflektuje vlastnosti základního souboru. U celkového souboru lze vidět o něco větší variabilitu.

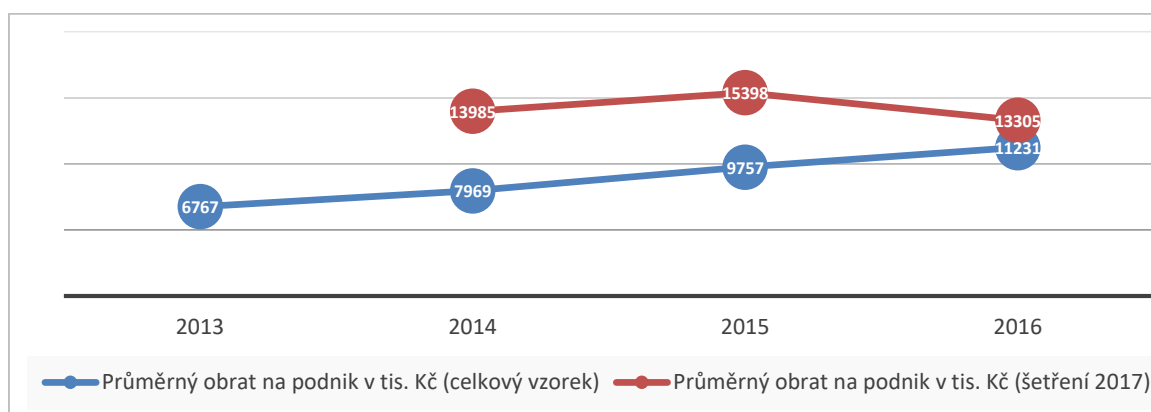
Obrázek 22: Box-plot – aktiva 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obdobným způsobem se lze podívat na vývoj tržeb. Obrázek 23 ukazuje **průměrný obrat tržeb** (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží) za celkový vzorek a vzorek z šetření 2017/2018. V případě celkového vzorku je možné pozorovat rostoucí tendenci v jednotlivých letech.

Obrázek 23: Průměrný obrát tržeb v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tyto informace doplňuje ještě vývoj průměrného obrátu tržeb za jednotlivé roky a právní formy. Získaná čísla jsou pozitivní. Až na mírné výjimky lze sledovat rostoucí trend – například u spolků dochází k poklesu. Nejvyššího nárůstu je dosaženo u společností s ručním omezeným a u obecně prospěšných společností. Družstva si zachovávají stabilní, rostoucí pozici.

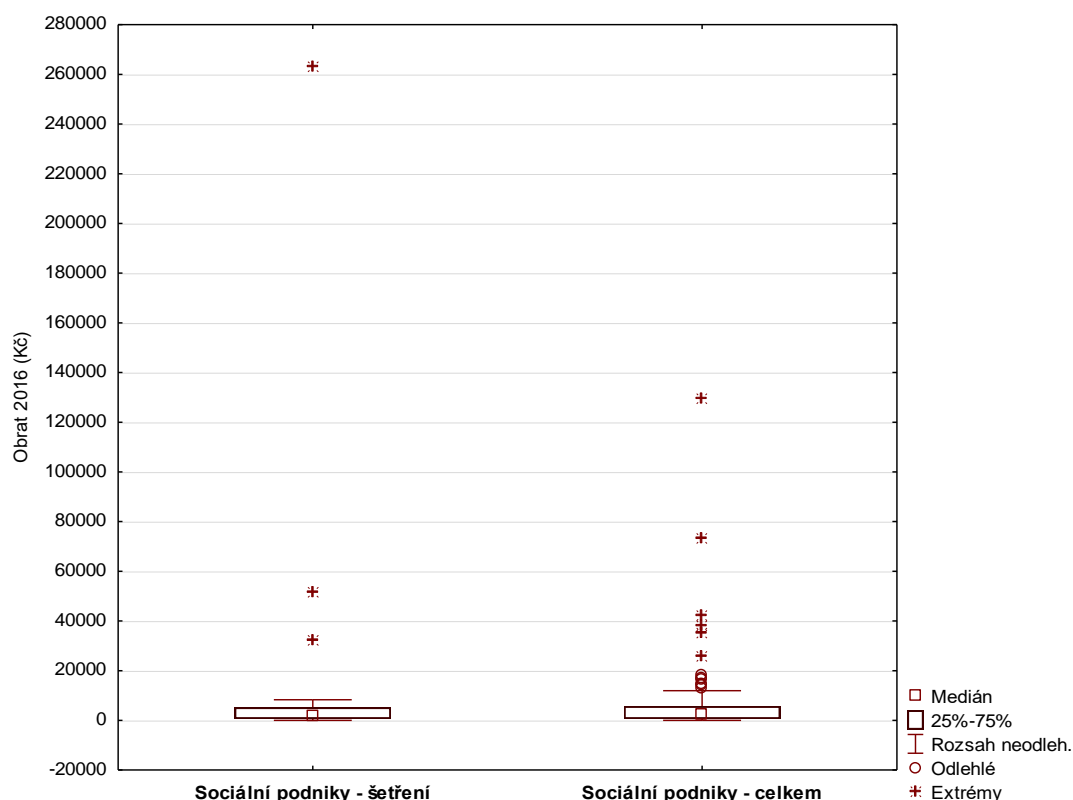
Tabulka 59: Průměrný obrát tržeb – právní formy

Právní forma/průměrný obrát v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2016/2013
Akiová společnost	5865	8445	9340	6070	144%	111%	65%	103%
Družstvo	22928	25233	27692	29787	110%	110%	108%	130%
Obecně prospěšná společnost	2510	3421	6843	10350	136%	200%	151%	412%
Společnost s ručením omezeným	6298	8144	9850	11005	129%	121%	112%	175%
Spolek	7898	3691	2821	2452	47%	76%	87%	31%
Ústav	1144	2374	2188	2446	208%	92%	112%	214%
Veřejná obchodní společnost	0	475	1088	1309	NA	229%	120%	276%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední pohled na tržby ukazuje obrázek 24. Stejně tak jako u aktiv představuje grafické znázornění hodnot výběrového vzorku (poslední dotazníkové šetření) a celého vzorku (170) za rok 2016. Opět lze říci, že výběrový soubor zhruba reflektuje vlastnosti základního souboru.

Obrázek 24: Box-plot – tržby 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 60 poskytuje ještě doplnění k hospodaření podniků (EAT) za sledované období. Celkově se průměrný čistý zisk navyšuje, což je pozitivní zpráva.

Tabulka 60: Průměrný EAT

Rok	2013	2014	2015	2016
Průměrný EAT v tis. Kč	186	213	317	383

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpověď na **SVO_{2.2.2}** je třeba pojmut **více komplexně**. Mezi základní popisná data lze zařadit identifikaci běžných aspektů jako právní forma, region působení, oblast působení či rok vzniku. Získat tyto data by **nemělo činit** větší obtíže. Informace analyzované tímto způsobem podávají základní, ovšem potřebný, pohled na strukturu sociálních podniků – například nejčastější rok vzniku (2012), největší koncentrace sociálních podniků (Praha), nejčastější právní forma (s.r.o.). **Komplikovanější** práce je s ekonomickými daty. Zde se naráží na problém získání vstupních dat. Jednak jsou data často nedostupná z veřejných

zdrojů, jednak lze pouze v omezené míře využít export z databází pracující s těmito daty. Následně se naráží na problematiku různých právních forem sociálních podniků. Na získaných, ekonomických datech sociálních podniků je komplikované zpracovat finanční analýzu a následně ji smysluplně komparovat. Není dostupný dostatečný počet dat v rámci vhodného časového období. Analýzu je spíše vhodné zaměřit na rozvahové položky oblast tržeb nebo hospodářského výsledku. I přesto poskytují závěry analýzy **užitečné informace**.

9.4 Využívání webových stránek a sociální sítě jako prostředku komunikace

V kapitole 5.4.3 a stejně tak v kapitole 9.1 se diskutovaly bariéry rozvoje sociálního podnikání. Na přední příčky se zařadily nižší marketingové znalosti sociálních podnikatelů, stejně tak jako nedostatečná viditelnost konceptu na veřejnosti a nízké povědomí veřejnosti o této problematice. Část těchto bariér je možné snížit účelnou komunikací sociálních podniků prostřednictvím svých webových stránek a na sociálních sítích.

Jak jsou v této oblasti zdatné sociální podniky, je možné zjistit analýzou jejich webových stránek, popřípadě sociální sítě, a zodpovědět tak **SVO_{2.2.3}** (*Do jaké míry prezentují sociální podniky informace na webových stránkách a vybrané sociální síti?*). Byla provedena analýza, webových a facebookových stránek. Postup analýzy webových stránek a Facebooku byl jasně sestaven a obsahoval několik kroků. Ty shrnuje tabulka 61. Hodnocení na Likertově škále mělo přesně stanovené parametry – viz příloha F.

Tabulka 61: Postup analýzy webových stránek a Facebooku

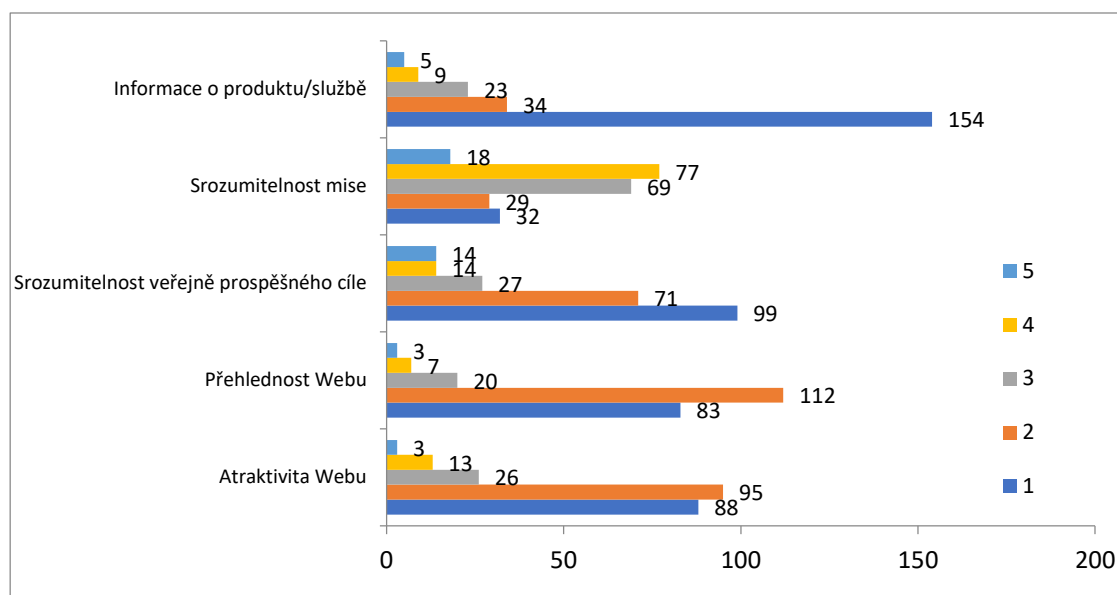
Postup analýzy – webové stránky	Metrika	Postup analýzy – Facebook	Metrika
Existují webové stránky?	Ano/Ne	Existují facebookové stránky?	Ano/ne
Webové stránky působí atraktivně.	Likertova škála 1- 5	Sociální podnik pravidelně komunikuje na Facebooku.	Likertova škála 1- 5
Stránky jsou přehledné, navigace je srozumitelná.	Likertova škála 1- 5	Na Facebooku jsou obsaženy informace o sociálním podniku.	Likertova škála 1- 5
Veřejně prospěšný cíl je popsán dostatečně a srozumitelně.	Likertova škála 1- 5		
Mise je popsána dostatečně a srozumitelně.	Likertova škála 1- 5		
Web obsahuje všechny důležité informace týkající se produktů/služeb SP v aktuální podobě.	Likertova škála 1- 5		

Pozn. Konkrétní parametry hodnocení v rámci Likertovy škály uvedeny v příloze XX.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Bylo zjištěno, že z 280 zkoumaných sociálních podniků nemá webové stránky 55 sociálních podniků, zbylých 225 disponuje webovými stránkami. Výsledné hodnocení ukazuje přehledně obrázek 25.

Obrázek 25: Výsledné hodnocení webových stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Průměrné hodnocení v jednotlivých kategoriích za celý uvažovaný vzorek znázorňuje tabulka 62. Z výsledků vyplývá, že podniky mají **mezery v prezentování svojí mise a veřejně prospěšného cíle**. Naopak nejlépe si vedou v poskytování informací o produktech a službách.

Tabulka 62: Průměrné hodnocení webových stránek

Atraktivita	Přehlednost	Veřejně prospěšný cíl	Srozumitelnost mise	Informace o produktu/službě
1,9	1,8	2,0	3,1	1,6

Zdroj: vlastní zpracování

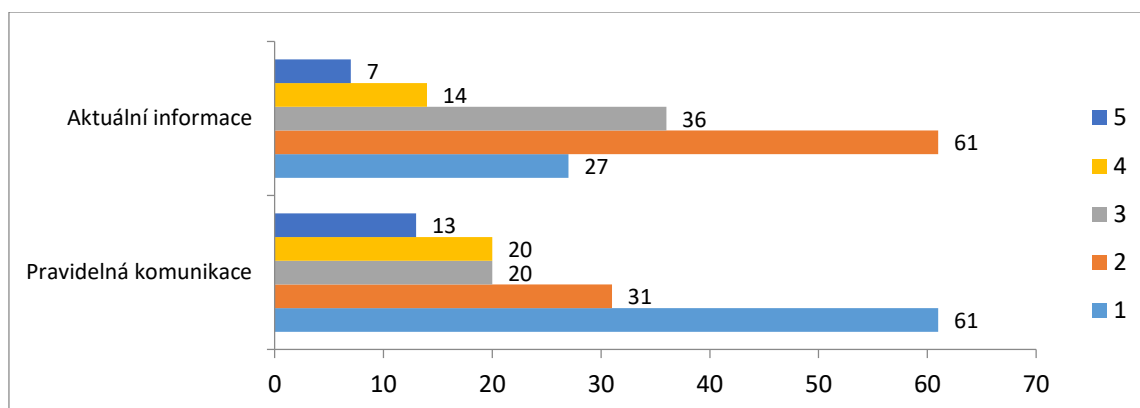
Na základě výsledků šetření lze uvést žebříček **10 sociálních podniků**, které získaly nejvyšší hodnocení. Jde o následující sociální podniky, přičemž prvních 9 podniků získalo ve všech kategoriích nejlepší známky, poslední podnik získal známku 2 v sekci informace o produktech/službách:

1. SDZP družstvo
2. družstvo TEXman

3. Fokus Labe, z.ú.
4. KOKOZA, o.p.s.
5. Náruč, z.s.
6. RUBIKON Centrum, z.s.
7. Spolek Trend vozíčkářů Olomouc
8. Statek Vlčkovice, o.p.s.
9. Tichý svět - chráněná pracoviště, o.p.s.
10. VALAŠSKÁ DIAKONICKÁ s.r.o.

Facebookové stránky byly hodnoceny analogickým způsobem. Celkem 145 sociálních podniků má facebookové stránky, 135 se na Facebooku neprezentuje. Výsledné hodnocení ukazuje obrázek 26. Jak je vidět, v porovnání s hodnocením webových stránek získávají v případě Facebooku sociální podniky horší známky.

Obrázek 26: Hodnocení facebookových stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Průměrné hodnocení za celý sledovaný vzorek pak je následující: **Aktuální informace (2,4)** a **pravidelná komunikace (2,3)**. Následně byl opět sestaven žebříček **10 facebookových profilů** sociálních podniků s nejvyšším hodnocením:

1. Autonapůl, družstvo
2. Baby Office, s.r.o.
3. Borůvka Praha o.p.s.
4. CRANKAZYL, s.r.o.
5. Domov Sue Ryder, z. ú.
6. Fokus Praha, z.ú.
7. Hračkotéka s.r.o.
8. Institut pro památky a kulturu, o.p.s.
9. ParaCENTRUM Fenix, z. s.
10. PFERDA z.ú.

Odpověď na **SVO_{2.2.3}** lze rozdělit do několika částí. Pozitivní skutečností je, že 80 % sociálních podniků disponuje webovými stránkami. V případě facebookových profilů se jedná o 52 % (i to se ale dá považovat za úspěch). Hodnocení webových stránek napovídá, že by podniky měly zlepšit svoji komunikaci a prezentaci vůči zákazníkům/stakeholderům především v oblasti prezentování veřejně prospěšného cíle a jejich mise. Naopak dobré hodnocení mají v oblasti poskytování informací o produktech a službách a v přehlednosti stránek pro uživatele. V případě facebookových profilů by se podniky měly zaměřit na pravidelnou komunikaci a aktualizaci svých informací. Zde je viditelný prostor pro zlepšení.

9.5 Shrnutí, závěry

Empirický výzkum věnující se oblasti sociálních podniků může být rozsáhlý. Teoretická část práce potvrdila, že mezi nejčastější formu empirického výzkumu patří případová studie a interview. Ty ovšem ukazují spíše na jednotlivé případy a hůře se s nimi pracuje ve větší míře. Také bylo potvrzeno, že existuje neustálá potřeba získat větší množství dat a kromě těch kvalitativních, bez kterých se také nelze obejít, také ty kvantitativní.

V českém prostředí je stále **velký prostor pro empirický výzkum**. Mezi řešení získání většího množství kvantitativních i kvalitativních dat patří dotazníkové šetření. Jde sice o prostředek, při kterém se určitým způsobem vytrácí přímý, osobní kontakt se sociálním podnikatelem (podnikem), ale na oplátku je možné shromáždit větší množství dat. I přesto má samotné dotazníkové šetření své limity. Ty jsou dány stále menší ochotou oslovených respondentů participovat na takovém průzkumu. Šetření by také mělo být sestaveno kvalitně tak, aby ho bylo možné využívat opakovaně po určitém časovém období (případně s mírnou modifikací) a mohl být získán přehled po delší časové období.

Autorka v této kapitole předkládá pohled na přístup a postoj sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podniku a sociálního podnikání obecně, a to prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření realizovaného v roce 2017/2018. Zjištění ze šetření do velké míry odpovídá i globální analýze celého vzorku sociálních podniků z kapitoly 9.3. Například se shoduje nejčastější rok založení sociálních podniků (2012), nebo nejčastější právní formy či koncentrace na veřejně prospěšný cíl. Stejně tak lze pozorovat **pozitivní trend v růstu počtu znevýhodněných zaměstnanců** a převahu zaměstnanců v podobě zdravotně postižených. Dále byl vysledován trend, že **převážná většina sociálních podniků** v České republice představuje **integrační formu**

sociálních podniků. Jak v rámci dotazníkového šetření, tak v rámci analýzy adresáře sociálních seznamů se potvrdil fakt, že neintegračně zaměřených sociálních podniků je málo. Zároveň se i potvrdilo, že environmentálně zaměřených sociálních podniků je malé množství. Sociální podnikání v českých podmínkách je tak výrazně zaměřeno na sociálně integrovanou oblast.

Došlo k **zodpovězení specifických výzkumných otázek.** Ty se nejdříve věnovaly postoji a přístupu sociálních podniků k vybraným oblastem. Bylo prokázáno, že část sociálních podniků využívá vybrané nástroje managementu, nejčastěji jde o stanovení cílů, strategie podniku. V návaznosti na využívání těchto cílů bylo také možné identifikovat, že podnikům, které si stanovují strategie, se daří lépe než těm, kteří je nestanovují.

Významnou roli hrají **zájmové skupiny**, proto je pro sociální podniky strategické umět rozeznat, jak **důležité** jsou pro ně jednotlivé skupiny s ohledem na plnění jejich společensky přínosného záměru. Jak se prokázalo, existují rozdíly mezi vnímáním významu jednotlivých zájmových skupin podniky a veřejností. Podniky považují především zaměstnance, zákazníky, klíčové dodavatele a MPSV za klíčové stakeholdery. Zatímco pohled veřejnosti přikládá oproti podnikům větší váhu dárčům, finančním institucím.

Sociální podniky jsou si vědomy i **překážek**, které jim komplikují další rozvoj. Za stěžejní označují hlavně nedostatek času či špatný stav marketingu. S těmito bariérami se dále pracuje v kapitole 10.3.1. Jako prostředek ke snížení překážek rozvoje označily mimo jiné získání dodatečných finančních prostředků, intenzivnější **spolupráci**, a to včetně spolupráce se **vzdělávacími institucemi**.

Nejnovější šetření bylo v kapitole 9.2 doplněno shrnutím dostupných poznatků dotazníkových průzkumů v letech 2013–2017/2018, přičemž jsou využity informace organizace P3 za roky 2013–2015 a informace ze šetření autorky v letech 2016 a 2017/2018. Zde se objevuje **problém s kontinuitou položených otázek.** Bohužel šetření neobsahovala každý rok, vyjma několika případů, stejné otázky. V tento okamžik je na škodu, že lze provést pouze omezené srovnání v průběhu sledovaných let. Stížené podmínky umožnily pouze částečně identifikovat změny v charakteristice dotazovaných subjektů v období 2013–2017/2018. Na příkladu základních dat lze usuzovat, že nedošlo k výrazným změnám v rámci charakteristiky zkoumaných vzorků. Z této komparace ale jednoznačně vyplynulo, a lze do určité míry považovat za významnější závěr než samotnou

komparaci, že je nutné nastavit jasná kritéria a pravidla pro dotazníkové šetření, v okamžiku, kdy je cílem získat data kontinuálně několik období po sobě.

Jedna z možných cest, jak získat dostatečná data k sociálním podnikům v České republice, je **identifikace a pravidelná správa databáze** (seznamu) takových sociálních podniků. Nejrozšířenější a pravděpodobně nejznámější v současných podmínkách je adresář na stránkách Českého sociálního podnikání. Tento adresář byl využit jako základ pro sestavení **vlastní databáze**. V databázi byla nastavena **základní i doplňující kritéria**, která se sledovala. Jednalo se především o obecná popisná data (IČ, místo sídla, právní forma, region působení, rok vzniku, údaje k zaměstnancům, veřejně prospěšnému cíli), finanční data a kritéria hodnocení webových a facebookových stránek. Získání obecných, popisných údajů není příliš náročné a bylo možné je získat k celému vzorku (280) podniků. Relativně **pracná** je nicméně **identifikace veřejně prospěšného cíle** a údajů k **zaměstnancům**. Zde je již nutné prohledávat všechny dostupné zdroje od výročních zpráv po webové stránky apod. Závěry z analýzy této části odpovídají závěrům z dotazníkového šetření (kapitola 9.1).

Nejnáročnější část představovalo zpracování **ekonomických údajů**. To značně komplikovala nedostupnost vstupních dat. V průběhu přípravy na analýzu se již v úvodním kroku narazilo na skutečnost, že řada sociálních podniků nezveřejňuje své finanční údaje. Častá je také situace, že zveřejněné údaje nejsou správně sestaveny či prezentovány. Další fakt, který komplikuje analýzu, je existence odlišných právních forem u sledovaného vzorku, sektoru podniku či regionu působení. V kombinaci s maximálním počtem 170 podniků, ke kterým se podařilo získat data, pak nejde o dostatečné množství informací, ze kterých by se daly dělat obecné závěry. Například nejpočetnější zastoupení sektoru činnosti (NACE 94) čítalo 22 unikátních záznamů. To se nedá považovat za příliš početný vzorek. I přes tento fakt lze považovat prezentované informace za užitečné. Navíc bylo umožněno porovnat vzorek z dotazníkového šetření se získaným, větším vzorkem. Potvrdilo se, že výběrový soubor reflektoval vlastnosti základního souboru.

Časově náročná byla i **analýza webových stránek a facebookových profilů**. Poskytuje ale zajímavé informace týkající se komunikace sociálních podniků těmito kanály. Zároveň nabízí podněty ke zlepšení i s ohledem na mezery sociálních podniků v marketingové oblasti.

Závěrem je nutné znovu podotknout, že potřeba disponovat **databází/seznamem sociálních podniků** je **více než potřebná**. Bohužel se ale v rámci tohoto požadavku naráží

ne nejednotnou definici sociálního podniku. O takto sestavenou databázi je také nutné se starat, aktualizovat ji, odstraňovat chyby a doplňovat. To vše může být časově, organizačně i finančně náročné. Autorka sestavila databázi, která pravděpodobně představuje největší seznam sociálních podniků, tu lze využít pro další práci.

10 Pohled odborné veřejnosti

Za významné stakeholdery v prostředí sociálních podniků je považována i odborná veřejnost, ať již v podobě expertů, poradců, nebo zástupců veřejné správy. Ti mají zkušenosti s prací sociálních podniků, často mohou ovlivňovat podmínky obklopující toto prostředí, či přispět ke zvýšení vzdělání a kvalifikace manažerů sociálních podniků. Nabízí tak jiný úhel pohledu problematiku sociálního podnikání než samotné sociální podniky.

Tato kapitola se zaměřuje na **dva vybrané aspekty** v řešené problematice. Diskutuje pohled odborné veřejnosti na oblast prokazování přínosu sociálního podnikání ve vztahu k identifikaci vhodných metrik, ukazatelů a dále poodhaluje jejich pohled na bariéry rozvoje sociálního podnikání. Zjištěné výstupy tohoto šetření představují potenciál ke konfrontaci se zjištěnými daty získanými prostřednictvím dotazníkového šetření u samotných sociálních podniků a s předchozí prací autorky. Názory odborné veřejnosti jsou zpracovány pomocí metody Delphi. V poslední části této kapitoly je prostor pro závěrečné zhodnocení včetně uvedení zajímavých komentářů získaných z tohoto šetření.

10.1 Metoda Delphi

Metoda Delphi je považována za jednu z metod, která se využívá pro hromadné zjištění názorů skupiny odborníků. Lze ji chápat jako nástroj pro řízenou skupinovou komunikaci. Metoda se používá v celé řadě disciplín, přičemž své kořeny má ve Spojených státech amerických přibližně od roku 1950. Proces jejího průběhu a zpracování umožňuje pracovat se skupinou jednotlivců jako celek a efektivně tak zpracovat zadaný problém. Prostřednictvím této metody jsou oslovováni odborníci orientující se v dané oblasti, přičemž cílem této metody je detailně zpracovat šetření orientované na určitý specifický problém (Okoli, Pawlovski, 2004). Účel Delphi metody dobře charakterizuje Miller (2006), který shrnuje, že cílem běžných šetření bývá zjistit "*co je*", zatím Delphi technika se pokouší o zjištění "*co by mohlo/mělo by*".

Tento typ výzkumného šetření je vhodné využít například v situaci, kdy se sestavují prognózy do budoucnosti, různé programové/tematické alternativy, konfrontují domněnky, nebo se hledají souvislosti mezi výroky, které přesahují do několika disciplín (Delbecq et al., 1975). Vychází se z předpokladu, že odborník na danou oblast se orientuje ve sledované problematice lépe než osoba, která nemá tak velké znalosti k zadanému

tématu. Proto je pro úspěšný průběh Delphi metody stěžejní výběr participujících expertů. Garcia-Uceda et al. (2017) zmiňují, že zapojení experti by měli být lidé, kteří mají znalosti a zkušenosti v daném oboru a jejichž predikce lze považovat za pravděpodobné. Odborníci se nicméně shodují v tom, že prozatím neexistují žádná exaktní kritéria výběru expertů (například Hsu, Sanford, 2007). V každém případě by se mělo jednat o osoby znalé diskutovaného tématu. Názory na optimální počet expertů se také liší, Landeta (2006) uvádí ideální rozmezí mezi 7 až 30, Gordon (1994) uvádí 15 – 35 osob, Witkin, Altschuld (1995) hovoří o počtu pod 50 osob. Při oslovování expertů je důležité počítat s určitou omezenou mírou návratnosti, Gordon (1994) ji uvádí mezi 35 - 75 %.

Významnými prvky tohoto přístupu je především zajištění anonymity a shody účastníků. Linstone, Turoff (1975), Hsu, Sanford (2007) a Dalkey, Helmer (1963) dodávají k charakteristice této metody tyto hlavní prvky:

- **Anonymita účastníků** – umožňuje limitovat vliv dominantních účastníků. Abstrahuje se tak od přímé konfrontace jednotlivých účastníků šetření.
- **Zpětná vazba pro účastníky** – kontrolovaná zpětná vazba snižuje se možnost narušení průběhu Delphi individuálními zájmy odborníků. Zároveň je tak zajištěn hladký průběh šetření. Zpětná vazba dává také účastníkovi přehodnotit svůj původní názor.
- **Ohodnocení skupinového názoru** – ke každému příspěvku je možné se vyjádřit a určitým způsobem ho ohodnotit.
- **Statistické zpracování** – umožňuje brát v potaz každý příspěvek účastníků Delphi metody, přičemž se eliminuje možný vliv dominantní jedinců a jistý tlak na skupinovou jednotnost.

Výhody a nevýhody této metody zachycuje tabulka 63. O většině výhod se zde již text zmiňuje, mezi největší nevýhody určitě patří časová náročnost a jisté riziko neochoty spolupráce respondentů.

Tabulka 63: Výhody a nevýhody metody Delphi

Výhody	Nevýhody
Generování nových nápadů/poznatků.	Časově náročné
Možnost zpětné vazby a přehodnocení stanoviska.	U respondentů riziko neochoty se účastnit.
Cíleně zaměřeno.	Může být finančně nákladné.
Usnadňuje řídit diskusi s vyšším počtem účastníků.	Do určité míry nebezpečí získání pouze obecných stanovisek, nikoliv specifických informací.
Anonymita.	
Flexibilní struktura.	

Zdroj: vlastní, 2018, Hsu, Sanford (2007) a Dalkey, Helmer (1963)

Zpracování Delphi metody probíhá v několika kolech, zpravidla se hovoří o třech, za minimum se považují dvě kola (Linstone, Turoff, 1975). Šetření lze ale provést v rámci čtyř, či více kol. Teoreticky lze organizovat mnoho kol, do té doby, než bude nalezeno jednoznačné stanovisko. Ludwig (1997) nebo Crucke a Decramer (2016) upozorňují, že 3 kola jsou dostačující k tomu, aby byly nalezeny požadované odpovědi a nedošlo již ke zkreslení dat (například statistickému).

Každé kolo má své opodstatnění. V první kole dojde ke sběru primárních dat z řad zúčastněných odborníků, zpravidla prostřednictvím dotazování s otevřenými otázkami. Otázky směřované na odborníky v prvním kole musí být jasně formulovány a dávat prostor respondentům pro kvalitní vyjádření názoru. Úkolem moderátora diskuse je získané informace shromáždit a zpracovat do druhého kola, a to již v podobě dobře strukturovaného dotazníku. Ve druhém kole získají účastníci dotazník v podobě, kde jsou zpravidla dotázáni, aby ohodnotili jednotlivé položky získané z prvního kola. Většinou se jedná o ohodnocení na určité škále nebo setřídění pořadí. Výsledkem druhého kola je určitý pohled na souhlas či nesouhlas jednotlivých expertů. V třetím kole získají experti setříděné položky (a někdy na základě druhého kola protříděné) a jsou znovu požádáni o jejich seřazení (přidělení preferencí). Toto kolo slouží k finálnímu nalezení shody.

Samotné zpracování Delphi metody se může lišit. K nejčastějším nástrojům pro získání charakteristiky skupinového úsudku se řadí zpracování prostřednictvím základní deskriptivní statistiky (medián, modus, průměr či směrodatná odchylka). Dále se běžně pracuje například s Wilcoxonovým testem či Kendallovo koeficientem shody (Hsu, Sanford, 2007, Garcia-Uceda et al., 2017, Egerová, Mužík 2010). Pro samotné zpracování této

konkrétní Delphi metody bylo použito postupu, který popisuje a používá Egerová, Mužík (2010), dále například Schmidt (1997) či Garcia-Uceda et al. (2017).⁹⁸

10.2 Realizace výzkumného šetření Delphi

Delphi šetření bylo zaměřeno na 2 základní oblasti:

- (1) identifikace vhodných ukazatelů směřující k prokázání přínosu sociálního podnikání,
- (2) identifikace bariér rozvoje sociálního podnikání.

Samotné šetření probíhalo v lednu a únoru roku 2018. Před zahájením výzkumného šetření proběhla přípravná fáze. V této fázi došlo k identifikování výzkumného problému, výběru vhodné skupiny expertů a k pilotáži na malé skupině expertů. Bylo potvrzeno, že výzkumný problém se řadí mezi aktuální téma na poli sociálního podnikání.⁹⁹

Pro objektivní a kvalitní výstupy šetření je stěžejní zvolit a oslovit vhodnou skupinu odborníků. Základním kritériem výběru byl fakt, že respondent musí znát oblast sociálního podnikání, mít o této oblasti znalosti, orientovat se v ní a pohybovat se v ní po pracovní anebo odborné stránce. Z výběru byli vyloučeni manažeři a majitelé sociálních podniků. Samotné sociální podniky byly dotazovány prostřednictvím separátního dotazníkového šetření (kapitola 9.1) a jeho výstupy jsou dále v textu srovnány s výsledky Delphi šetření.

Finálně bylo identifikováno několik skupin odborníků. Jednalo se zástupce z těchto oblastí:

- **Skupina 1** - Zástupci z řad státní sféry zabývající se oblastí sociálního podnikání (například MPSV).
- **Skupina 2** - Zástupci z řad akademické sféry zabývající se (se zájmem) o oblast sociálního podnikání.
- **Skupina 3** - Zástupci neziskové sféry – asociace/odborná sdružení/klastry zabývající se sociálním podnikáním.
- **Skupina 4** - Zástupci soukromé sféry – odborní poradci specializující se na sociální poradenství, experti v oblasti programové projektové podpory určeného pro sociální podnikání.

Souhrnně bylo identifikováno 70 expertů. Odborníci byli individuálně osloveni, byla jim vysvětlena podstata výzkumu, časová náročnost i zajištění anonymity v průběhu celého

⁹⁸ Garcia-Uceda – ve třetím kole použit Wilcoxonův test, jinak postup totožný.

⁹⁹ Značí již samotná literární rešerše.

výzkumu. Prvního kola se nakonec zúčastnilo 30 expertů (návratnost 43 %), druhého kola se zúčastnilo z těchto 30 expertů 22 osob a třetího kola se zúčastnilo 19 osob. Celkově lze konstatovat, že vzorek byl velice uspokojivý a dostatečný.

10.2.1 První kolo šetření

První kolo šetření se uskutečnilo ke konci ledna 2018, konkrétně od 21. ledna do 30. ledna 2018. V prvním kole bylo úkolem zúčastněných odborníků (celkově 30 respondentů) odpovědět na předložené otevřené otázky, které zajistily odborníkům dostatečný prostor k vyjádření.

Otázky se týkaly dvou základních oblastí. První tři otázky se dotazovaly na identifikaci ukazatelů (indikátorů), u kterých považují odborníci za vhodné, aby je sociální podniky vykazovaly s ohledem na prokazování přínosu jejich aktivit. Otázky byly postaveny na principu triple bottom line, tj. odborníci měli za úkol identifikovat 2–5 faktorů ke každému principu: ekonomickému, environmentálnímu (místnímu) a sociálnímu.

Druhá část prvního kola šetření hledala odpověď (opět formou otevřené otázky) na oblast bariér rozvoje sociálního podnikání (potažmo sociálních podniků) v České republice. Odborníci měli opět uvést faktory (1–5), které řadí mezi největší bariéry rozvoje.

Jak již bylo uvedeno, prvního kola, se zúčastnilo celkově 30 expertů v následujícím zastoupení jednotlivých skupin: Skupina 1 = 4 osoby, Skupina 2 = 7 osob, Skupina 3 = 9 osob, Skupina 4 = 10 osob. Lze tedy hovořit o uspokojivém a kvalitně rozloženém vzorku odborníků.

Bylo přijato relativně velké množství odpovědí. Po získání dat byla využita syntéza ke sjednocení podobně formulovaných odpovědí. V několika případech bylo nutné vynechat některé odpovědi. Jednalo se zpravidla o situaci, kdy odpověď nekorespondovala se zadáním.¹⁰⁰ V případě první sekce šetření bylo identifikováno největší množství navrhovaných ukazatelů u sociálního principu (20), dále u ekonomického principu (19) a následně u environmentálního (místního) prospěchu (18). U druhé sekce (bariéry rozvoje) byly odpovědi rozděleny na bariéry vnějšího charakteru a vnitřního charakteru (identifikováno 21 vnějších a 11 vnitřních). Přehled jednotlivých, již uspořádaných faktorů, které následně vstoupily do druhého kola Delphi šetření je k nahlédnutí v G.

¹⁰⁰ Například odpověď u ekonomického principu: korektní vedení účetnictví. Toto tvrzení nelze považovat za ukazatel/indikátor, jde spíše o zásadu.

10.2.2 Druhé kolo šetření

Druhé kolo se uskutečnilo po zpracování výsledků prvního kola, a to v časovém rozmezí od 1. února do 13. února 2018. Ve druhém kole se pracovalo s odpověďmi pocházejícími z prvního kola. Na zúčastněných odbornících (celkově z 30 odborníků z prvního kola se druhého zúčastnilo 22 odborníků, návratnost 73 %) bylo určeno důležitost ukazatelů (bariér) u jednotlivých otázek. Položené otázky byly uzavřeného typu a odpovídaly otázkám z prvního kola. Ukazatele (bariéry) byly posuzovány prostřednictvím pětistupňové hodnotící škály, kdy hodnota 5 odpovídala nejvyšší míře důležitosti (významu).

Odpovědi odborníků byly shromážděny a zanalyzovány. Byl vypočten vážený průměr za jednotlivé ukazatele (bariéry). Váhou u výpočtu průměru byly jednotlivé hodnoty na hodnotící škále. Vzorec váženého průměru:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i} \quad (7)$$

\bar{x} = vážený průměr ve sledovaném vzorku,

x_i = váha znaku i ,

n_i = četnost hodnoty (Souček, 2006).

S ohledem na velký počet faktorů bylo pro následné třetí kolo použito pouze osm ukazatelů (resp. bariér) u každé otázky. V případě využití většího počtu faktorů by hrozilo riziko zatížení a neochota spolupracovat ze strany odborníků, či nepřehlednost předloženého výzkumu v dalším kole.

Výsledky druhého kola jsou prezentovány v textu níže v rámci stručného popisu a přehledu zanalyzovaných údajů. První sekce byla zaměřena na identifikaci vhodných ukazatelů, které by dle názoru expertů mohly sociální podniky vykazovat. Jak bylo již zmiňováno v textu práce, otázka přínosu sociálního podnikání (respektive aktivit sociálních podniků) je hojně diskutovaná problematika a lze nalézt relativně velké množství návrhů na tyto ukazatele. Odborníci v prvním kole identifikovali různé ukazatele a ve druhém je pak hodnotili na škále dle jejich významu.

V tabulce 64 jsou vidět navržené ekonomické ukazatele. Za ukazatele vysokého významu je možné označit ukazatele s průměrným hodnocením 4+. Jde o ukazatel *výsledku*

hospodaření, tržeb z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží, zveřejnění kompletní účetní uzávěrky dle zákona (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha)¹⁰¹ a procento reinvestovaných zdrojů vynaložených na rozvoj sociálního podniku.

Tabulka 64: Ukazatele ekonomického charakteru – druhé kolo

Ekonomický ukazatel	Stupnice důležitosti – x_i 1 = nejnižší význam, 5 = nejvyšší					Průměr
	1	2	3	4	5	
	Počet hlasů od expertů (absolutní četnosti n_i)					
Výsledek hospodaření	1	1	1	7	12	4,273
Tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží	2	0	2	6	12	4,182
Zveřejnění kompletní účetní závěrky dle zákona (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha)	1	2	3	3	13	4,136
Procento reinvestovaných zdrojů vynaložených na rozvoj sociálního podniku	1	0	6	5	10	4,045
Existence mise, vize, strategie	3	1	7	2	9	3,591
Podíl jednotlivých zdrojů financování	2	2	3	12	3	3,545
Podíl tržeb za prodané zboží, služby, výrobky na celkových výnosech (alespoň 50 %)	4	1	4	6	7	3,500
Vícenáklady související se zaměstnáváním znevýhodněné skupiny osob	2	2	5	9	4	3,500

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výstupem druhé otázky byl pouze jeden ukazatel s hodnocením vyšším než 4+, a to prokázání *spolupráce s místní komunitou*. Tento faktor následují další ukazatele, primárně lokálního než environmentálního charakteru (první environmentální ukazatel je umístěn na 4. místě).

¹⁰¹ V případě prvních 3 ukazatelů je zřejmé a dále se bude v textu diskutovat, že ukazatel zveřejnění kompletní účetní závěrky obsahuje i další hodnocené ukazatele – výsledek hospodaření a tržeb. Je však ale třeba vnímat jistý rozdíl mezi pouhým zveřejněním prvních 2 ukazatelů (například na webových stránkách) a kompletní závěrky). Více bude diskutováno v závěrech z Delphi šetření.

Tabulka 65: Ukazatele environmentálního/místního charakteru – druhé kolo

Environmentální/místní ukazatel	Stupnice důležitosti – x_i 1 = nejnižší význam, 5 = nejvyšší					Průměr
	1	2	3	4	5	
	Počet hlasů od expertů (absolutní četnosti n_i)					
Spolupráce s místní komunitou	0	2	3	6	11	4,182
Zaměstnávání lokálních lidských zdrojů	1	2	3	7	9	3,955
Vyhodnocování dopadu činnosti na místní komunitu (lokální aspekt fungování)	2	1	4	7	8	3,818
Environmentálně příznivý výrobní cyklus a jeho vykazování	1	1	5	10	5	3,773
Transparentní dodavatelský řetězec	2	0	7	9	4	3,591
Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů	1	2	8	5	6	3,591
Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů	0	3	7	9	3	3,545
Uspokojení lokální poptávky/potřeb	2	2	6	8	4	3,455

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Třetí otázka přinesla hned čtyři ukazatele v podobě hodnocení 4+. Jde o počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce, dále počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, forma začleňování do společnosti a poskytování psychosociální podpory osobám ze znevýhodněné skupiny osob.

Tabulka 66: Ukazatele sociálního charakteru – druhé kolo

Sociální ukazatel	Stupnice důležitosti – x_i 1 = nejnižší význam, 5 = nejvyšší					Průměr
	1	2	3	4	5	
	Počet hlasů od expertů (absolutní četnosti n_i)					
Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina)	0	0	2	7	13	4,500
Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání - poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny	1	0	4	5	12	4,227
Forma začleňování do společnosti	0	0	2	13	7	4,227
Poskytování psychosociální podpory osobám ze znevýhodněné skupiny	1	1	3	6	11	4,136
Zvyšování kvalifikace pracovníků (stručný popis)	0	0	8	7	7	3,955

Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)	2	1	5	4	10	3,864
Spravedlivý systém odměňování	1	1	4	11	5	3,818
Způsob motivace zaměstnanců	1	0	9	7	5	3,682

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Druhá sekce se zaměřila na bariéry rozvoje podnikání. V případě vnějších bariér (tabulka 67) je za největší překážku považováno *zkreslené vnímání pojmu sociálního podnikání/podniku*. Další bariéry se v podstatě týkají též zkresleného chápání/vnímání sociálního podnikání, přidaných hodnot ze strany veřejnosti či zákazníků.

Tabulka 67: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnější) – druhé kolo

Bariéry – vnější	Stupnice důležitosti – x_i 1 = nejnižší význam, 5 = nejvyšší					Průměr
	1	2	3	4	5	
	Počet hlasů od expertů (absolutní četnosti n_i)					
Zkreslené vnímání pojmu SP, často zúžené pouze na zaměstnávání znevýhodněných skupin osob	0	0	6	6	10	4,182
Nejednoznačné chápání sociálního podnikání a jeho různých právních forem	1	1	4	8	8	3,955
Nedostatečné vnímání přidaných hodnot ze strany veřejnosti	1	0	7	7	7	3,864
Nízké povědomí zákazníků a veřejnosti o sociálním podnikání	2	2	3	6	9	3,818
Komplikovaný a nedostatečný systém podpory SP	3	1	4	4	10	3,773
Absence legislativního ukotvení sociálního podnikání	1	3	3	8	7	3,773
Velice omezená podpora a politika státu zaměřená na tuto oblast	1	2	6	6	7	3,727
Nízká osvěta SP mezi podnikatelskými subjekty (významné například v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů)	1	3	4	9	5	3,591

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vnitřním bariérám dominuje nízká úroveň managementu sociálního podniku v základních ekonomických oblastech, dále absence kvalitního podnikatelského záměru a nízká orientace na zvyšování obchodních činností sociálního podniku

Tabulka 68: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnitřní) – druhé kolo

Bariéry – vnitřní	Stupnice důležitosti – x_i 1 = nejnižší význam, 5 = nejvyšší					Průměr
	1	2	3	4	5	
	Počet hlasů od expertů (absolutní četnosti n_i)					
Nízká úroveň managementu SP v základních ekonomických oblastech	0	3	2	6	11	4,136
Absence kvalitního podnikatelského záměru	1	1	3	6	11	4,136
Nízká orientace na zvyšování obchodních činnosti SP	1	1	2	9	9	4,091
Malá diverzifikace finančních zdrojů, závislost na dotacích/grantech	0	1	6	6	9	4,045
Slabé marketingové schopnosti	0	3	4	7	8	3,909
Nízká konkurenceschopnost	0	3	7	6	6	3,682
Finančně náročnější než klasické podnikání	1	5	3	6	7	3,591
Nezkušenost managementu s advokační činností	1	3	7	6	5	3,500

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

10.2.3 Třetí kolo šetření

Třetí a poslední kolo výzkumného šetření proběhlo v druhé polovině února 2018 (od 16. 2. 2018 do 26. 2. 2018). Bylo osloveno 22 odborníků, kteří se zúčastnili obou předchozích kol, přičemž posledního kola se zúčastnilo 19 odborníků (návratnost tedy 86 % ve srovnání s druhým kolem). Počet zúčastněných odborníků všech 3 kol je velice uspokojivý. Ve třetím kole zůstalo i přijatelné rozložení jednotlivých odborníků: skupina 1 = 2 osoby, skupina 2 = 5 osob, skupina 3 = 6 osob a skupina 4 = 6 osob.

V průběhu třetího kola bylo jednotlivým expertům ke každé otázce představeno 8 ukazatelů (faktorů) tak, jak byly tyto faktory prezentovány v přechodím kole včetně jejich seřazení dle důležitosti (sestupně). Odborníci měli za úkol zvážit nabízené pořadí a upravit ho do finální podoby (škála od 1 do 8 - nejvyšší význam). U každého faktoru došlo k součtu pořadí, následně byl vypočítán Kendallův koeficient shody.

Kendallův koeficient shody umožňuje určit těsnost vztahu mezi jednotlivými pořadími. Koeficient může nabývat hodnot od 0 do + 1. Čím vyšší je jeho hodnota, tím těsnější je vztah mezi srovnávanými pořadími, tj. tím větší je shoda mezi pořadími.

Pro výpočet tohoto koeficientu byl použit následující vztah:

$$W = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{\frac{1}{12} k^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (8)$$

W ... hodnota Kendallova koeficientu,

X ... součet pořadí faktorů,

n ... počet zkoumaných faktorů,

k ... počet expertních názorů (Chráska, 2016).

Třetí kolo ukázalo přesuny v rámci konečného pořadí. Při pohledu na tabulku 69 reprezentující ekonomické ukazatele nezůstal v podstatě ani jeden ukazatel v pořadí z druhého kola (viz sloupec původní pořadí). K přesunu došlo takřka u všech ukazatelů. I přes tento fakt lze konstatovat, že v první „čtyřce“ zůstávají stejné faktory, a to **(a)** *tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží*, **(b)** *procento reinvestovaných zdrojů vynaložených na rozvoj sociálního podniku*, **(c)** *výsledek hospodaření* a **(d)** *zveřejnění kompletní účetní závěrky dle zákona/existence mise, vize, strategie*.

Jde o jednoduché ukazatele, které by neměly činit sociálnímu podniku problém vykázat. Z kompletní účetní závěrky lze vyčíst hned několik ukazatelů, které jsou v tabulce prezentovány samostatně.¹⁰²

Kendallův koeficient shody v případě první otázky (**W = 0,0696**) značí velký nesoulad mezi názory dotazovaných expertů.

¹⁰² V kapitole 9.3 je ovšem potvrzeno, že řada sociálních podniků sestavuje řádnou účetní závěrku, respektive ji minimálně nezveřejňuje. Nejedná se proto o tak samozřejmý fakt, jak by se mohl na první pohled zdát.

Tabulka 69: Ukazatele ekonomického charakteru – třetí kolo

Původní pořadí	Ekonomický ukazatel	Konečné pořadí	Součet pořadí – X
2.	Tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží	1.	102
4.	Procento reinvestovaných zdrojů vynaložených na rozvoj sociálního podniku	2.	93
1.	Výsledek hospodaření	3.	91
3.	Zveřejnění kompletní účetní závěrky dle zákona (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha)	4. - 5.	88
5.	Existence mise, vize, strategie	4. - 5.	88
7.	Podíl tržeb za prodané zboží, služby, výrobky na celkových výnosech (alespoň 50 %)	6.	86
8.	Vícenáklady související se zaměstnáváním znevýhodněné skupiny osob	7.	74
6.	Podíl jednotlivých zdrojů financování	8.	62

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Druhá otázka se zaměřila na ukazatele environmentálního (místního) charakteru. I zde lze pozorovat značný rozdíl v přesunu pořadí. U prvních dvou ukazatelů (*zaměstnávání lokálních lidských zdrojů; spolupráce s místní komunitou*) došlo pouze k výměně finálního pořadí. Třetí ukazatel však doznal razantní změny. Při pohledu na tabulku 70 lze konstatovat, že v případě těchto ukazatelů se klade vysoký důraz na místní koncentraci a problémy, již menší na environmentální prvky. Lokální pohled je zcela v souladu s filosofií sociálního podnikání. Pohled na váhu environmentálního prvku do jisté míry potvrzuje informace uvedené v předchozích, teoretických kapitolách o určitém „potlačení“ environmentálního principu. Kendallův koeficient shody v případě druhé otázky (**W = 0,193**) ukazuje na velkou disparitu mezi názory dotazovaných expertů.

Tabulka 70: Ukazatele environmentálního (místního) charakteru – třetí kolo

Původní pořadí	Environmentální ukazatel	Konečné pořadí	Součet pořadí - X
2.	Zaměstnávání lokálních lidských zdrojů	1.	111
1.	Spolupráce s místní komunitou	2.	107
8.	Uspokojení lokální poptávky/potřeb	3.	97
3.	Vyhodnocování dopadu činnosti na místní komunitu (lokální aspekt fungování)	4.	92
4.	Environmentálně příznivý výrobní cyklus a jeho vykazování	5.	81
6.	Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů	6.	75
7.	Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů	7.	72
5.	Transparentní dodavatelský řetězec	8.	49

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Třetí otázka (tabulka 71) pracuje s ukazateli sociálního charakteru. I zde lze pozorovat přesun v pořadí mezi druhým a finálním kolem. V tomto případě se tu, stejně tak jako u ukazatelů environmentálního (místního) charakteru, přehodilo pořadí prvních dvou ukazatelů (*počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl a počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin*). Tyto ukazatele jsou následovány popisem/demonstrací zvyšování kvalifikace pracovníků a způsobem začleňování do společnosti. Kendallův koeficient shody v případě této otázky (**W = 0,202**) opět ukazuje značný rozpor mezi názory dotazovaných expertů, nicméně s ohledem na výsledky u ostatních ukazatelů se jedná o největší shodu v rámci šetření mezi těmito třemi principy.

Tabulka 71: Ukazatele sociálního charakteru – třetí kolo

Původní pořadí	Sociální ukazatel	Konečné pořadí	Součet pořadí - X
2.	Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání - poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny	1.	125
1.	Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina)	2.	108
5.	Zvyšování kvalifikace pracovníků	3.	84
3.	Forma začleňování do společnosti	4.	80
4.	Poskytování psychosociální podpory osobám ze znevýhodněné skupiny	5. - 6.	79
7.	Spravedlivý systém odměňování	5. - 6.	79
6.	Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)	7.	65
8.	Způsob motivace zaměstnanců	8.	64

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Druhá sekce tohoto šetření se zaměřila na identifikování bariér rozvoje sociálního podnikání. Tabulka 72 ukazuje finální pořadí vnějších bariér. Jak je již pro toto šetření typické, opět je konečné pořadí odlišné od pořadí ve druhém kole. Největší význam ze souhrnného pohledu souvisí s nízkým povědomím, znalostí či vnímáním podstaty sociálního podnikání, jeho přidaných hodnot především ze strany stakeholderů – veřejnosti, zákazníků či v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Stejně tak se jako problém jeví i zkreslené vnímání sociálního podnikání zúžené pouze na oblast zaměstnávání znevýhodněných skupin osob. Tento fakt lze částečně přiřknout již zmiňovanému „*potlačování*“

environmentálního principu. Kendallův koeficient shody (**W = 0,0315**) opět poukazuje na velice nízkou shodu jednotlivých odborníků.

Tabulka 72: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnější) - třetí kolo

Původní pořadí	Vnější bariéra	Konečné pořadí	Součet pořadí - X
4.	Nízké povědomí zákazníků a veřejnosti o sociálním podnikání	1.	97
3.	Nedostatečné vnímání přidaných hodnot ze strany veřejnosti	2.	92
8.	Nízká osvěta SP mezi podnikatelskými subjekty (významné například v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů)	3.	91
1.	Zkreslené vnímání pojmu SP, často zúžené pouze na zaměstnávání znevýhodněných skupin osob	4.	88
7.	Velice omezená podpora a politika státu zaměřená na tuto oblast	5.	85
2.	Nejednoznačné chápání sociálního podnikání a jeho různých právních forem	6.	82
5.	Komplikovaný a nedostatečný systém podpory SP	7.	77
6.	Absence legislativního ukotvení sociálního podnikání	8.	72

Zdroj: vlastní, 2018

Poslední otázka se věnovala vnitřním bariérám rozvoje. Již v předchozích kolech byl experty identifikován menší počet těchto bariér než vnějších. Tabulka 73 ukazuje finální pořadí. V tomto případě dochází v rámci porovnání druhého a posledního kola k větší shodě, co se týká nejvýznamnějších vnitřních bariér. Za ty se považuje nízká úroveň managementu v základních ekonomických oblastech či absence podnikatelského záměru. Důležitá je i oblast financování, která ukazuje na bolavé místo sociálních podniků, a to na jistou závislost na vícedrožovém financování. Dále lze zmínit celkově nízkou konkurenceschopnost sociálních podniků. Ta může být ovlivněna řadou dalších vnitřních faktorů, nejen v oblasti obchodních či marketingových. Kendallův koeficient (**W = 0,343**) sice značí stále nižší míru shody odborníků, ale v rámci celého Delphi šetření jde o nejvyšší zaznamenanou shodu.

Tabulka 73: Bariéry rozvoje sociálního podnikání (vnitřní) - třetí kolo

Původní pořadí	Vnitřní bariéra	Pořadí	Součet pořadí - X
1.- 2.	Nízká úroveň managementu SP v základních ekonomických oblastech	1.	129
1.- 2.	Absence kvalitního podnikatelského záměru	2. - 3.	107
4.	Malá diverzifikace finančních zdrojů, závislost na dotacích/grantech	2. - 3.	107
6.	Nízká konkurenceschopnost	4.	86
3.	Nízká orientace na zvyšování obchodních činností SP	5.	78
5.	Slabé marketingové schopnosti	6.	71
7.	Finančně náročnější než klasické podnikání	7.	56
8.	Nezkušenost managementu s advokační činností	8.	50

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

10.3 Shrnutí, závěry

Předložené Delphi šetření mělo za úkol diskutovat oblast měření přínosu sociálních podniků a zároveň bariéry, které z pohledu odborníků brání rozvoji sociálního podnikání. Níže jsou shrnuty základní poznatky ke zpracovaným oblastem, v případě bariér doplněné o komparaci s dalšími empirickými šetřeními.

10.3.1 Bariéry

Byly identifikovány stěžejní bariéry vnějšího i vnitřního charakteru. Tyto bariéry odpovídají problematickým oblastem sociálního podnikání, které vyplývají již z teoretického uchopení. Navazují na nejednotnost tohoto konceptu, chybějící jednoznačné definování a nutnou (a bohužel stále pokulhávající) komunikaci se svými stakeholdery. Navržené bariéry je možné si srovnat s již realizovaným šetřením Taušl Procházková (2015). Tabulka 74 ukazuje veškeré bariéry identifikované odborníky (nejdříve ve členění vnějších, pak vnějších), dále ukazuje na bariéry identifikované Taušl Procházkovou (2015) ve dřívějším výzkumu – viz kapitola 5.4.3. Barevně (zelená vnější, modrá vnitřní bariéry) jsou označeny průniky jednotlivých šetření, tj. ty oblasti, ve kterých dochází ke shodě. V návaznosti na tuto tabulku jsou uvedeny ještě bariéry, které vnímají samotné sociální podniky

Tabulka 74: Bariéry sociálního podnikání – komparace

Delphi metoda	Taušl Procházková (2015)
Nízké povědomí zákazníků a veřejnosti o sociálním podnikání.	Nedostatečná viditelnost konceptu, nepříliš známé na veřejnosti.
Nedostatečné vnímání přidaných hodnot ze strany veřejnosti.	Nedostatečné vzdělání, trénink samotných sociálních podnikatelů.
Nízká osvěta SP mezi podnikatelskými subjekty (významné například v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů).	Nedostatečné marketingové, obchodní znalosti a schopnosti sociálních podnikatelů/podniků.
Zkreslené vnímání pojmu SP, často zúžené pouze na zaměstnávání znevýhodněných skupin osob.	Obtížný přístup k finančním zdrojům.
Velice omezená podpora a politika státu zaměřená na tuto oblast.	Postaveno na potřebě vícezdrojového financování.
Nejednoznačné chápání sociálního podnikání a jeho různých právních forem.	Stále chybějící jednotné definování sociálního podnikání a limitovaný vzhled do problematiky, co sociální podnikání vše obnáší.
Komplikovaný a nedostatečný systém podpory SP.	Práce se znevýhodněnými osobami na trhu práce může být v určitých situacích komplikovaná a přinášet těžkosti.
Absence legislativního ukotvení sociálního podnikání.	Sociální podniky by měly prokazovat svůj přínos pro společnost, naráží na to, že chybí vhodná a v rámci jejich možností použitelná metodologie, jak toto prokazovat.
Nízká úroveň managementu SP v základních ekonomických oblastech.	
Absence kvalitního podnikatelského záměru	
Malá diverzifikace finančních zdrojů, závislost na dotacích/grantech.	
Nízká konkurenceschopnost.	
Nízká orientace na zvyšování obchodních činností sociálního podniku.	
Slabé marketingové schopnosti.	
Finančně náročnější než klasické podnikání.	
Nezkušenost managementu s advokační činností.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 a Taušl Procházková, 2015

Je zajímavé srovnat tyto navržené bariéry s hodnocením této oblasti u sociálních podniků (podrobnosti viz kapitola 9). Ty byly dotázány, aby ohodnotily předložené bariéry dle toho, jak moc velký vliv jim přiřkládají. Podniky tedy neurčovaly samy bariéry, ale hodnotily vliv vybraných bariér na jejich aktivity. Výsledné hodnocení je uvedeno v tabulce 75, modře jsou opět označeny bariéry vnitřní, zeleně bariéry vnější shodující se buď s výstupy Delphi metody či s Taušl Procházková (2015). Jak je vidět, v prvním pětce bariér jsou 3 interního charakteru (nedostatek času, špatný marketing podniku, špatný stav obchodu

a zakázek) a 2 externího charakteru (nedostatečné legislativní zázemí a nedostatečná podpora ze strany veřejných institucí).

Tabulka 75: Hodnocení bariér sociálními podniky

Kritérium	Průměrné hodnocení
Nedostatek času	1,41
Špatný stav marketingu podniku	1,75
Nedostatečné legislativní zázemí	1,76
Špatný stav obchodu a zakázek	1,78
Nedostatečná podpora ze strany veřejných institucí	1,86
Přístup k finančním zdrojům	1,90
Nedostatečné porozumění konceptu sociálního podniku ze strany zájmových skupin (především zákazníci, obchodní partneři, veřejnost, investoři atd.)	2,04
Špatná finanční situace podniku	2,14
Nedostatečné znalosti základních principů podnikové ekonomiky	2,16
Absence společného mechanismu pro měření přínosu aktivit sociálního podniku	2,22
Nespokojenost se zaměstnanci	2,27
Zákazníci vnímají negativně práci se znevýhodněnou skupinou (v případě integračního podniku) a nechťejí s ní být v kontaktu.	2,37

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ze získaných výsledků jsou jasně naznačeny **oblasti zlepšení**. Z **hlediska vnějších bariér** je nutné v zájmu rozvoje sociálních podniků zapracovat na zkvalitnění a zjednodušení podpůrného aparátu včetně legislativního ukotvení, a především na osvětě sociálního podniku mezi veřejností, ale i dalšími zájmovými skupinami. Z **hlediska vnitřních bariér** je nutné se snažit doplnit odborné znalosti managementu, ať již v oblasti základní podnikové ekonomiky či marketingu, obchodu. Dále se snažit jít směrem vyšší ekonomické soběstačnosti. Problémem zůstává časová tíseň managementu sociálních podniků. Ta by do jisté míry mohla být snížena právě získáním nových znalostí.

10.3.2 Ukazatele přínosu

Úkolem odborníků bylo navrhnout takové metriky z každé oblasti triple bottom line, které lze považovat za vhodné, aby sociální podniky vykazovaly. Jak je vidět, odborníci finálně navrhli vesměs jednoduché ukazatele, které jsou reálné a dosažitelné pro účely vykazování.

Dále se zde potvrzuje fakt, který byl uveden v kapitole 6, a to skutečnost, že metody (ukazatele) měření by měly být nejen kvantitativního, ale i kvalitativního charakteru.

Fakt, který nelze opominout v rámci zrealizovaného Delphi šetření je poměrně velice nízká těsnost shody mezi jednotlivými experty. Ta byla zaregistrována u každého z oblastí, nejnížší byla dosažena u vnějších bariér rozvoje a následně u ekonomických ukazatelů. To lze přisuzovat různorodosti této pracovní skupiny. Dá se předpokládat, že akademičtí pracovníci mohou mít odlišný názor než například odborní poradci.

Je potřeba podotknout, že jde o návrh obecný, ve kterém se neberou v úvahu specifika vybraných sociálních podniků. V tomto případě se hodí poukázat na sociální podnik environmentálního charakteru. Pro tento podnik bude mít větší váhu sledovat více ukazatelů environmentálního, než sociálního charakteru. Zde se naráží na skutečnost, kterou slovně okomentovali celkem 3 experti v rámci prvního kola Delphi šetření.¹⁰³

Všichni 3 experti se nezávisle na sobě shodli v následujících skutečnostech:

- Jsou vnímány značné rozdíly mezi integračním sociálním podnikem a sociálním podnikem. Tato skutečnost pak komplikuje nastavení rozumných praktik sledování přínosu sociálního podnikání.
- Environmentální princip sociálního podnikání by se neměl považovat za výsadu sociálního podnikání, měl by být požadován od všech podnikatelských aktivit, nikoliv jen těch společensky prospěšně zaměřených.

Na takto získané ukazatele navazuje kapitola 11, která získané ukazatele komplexně shrnuje a poskytuje jeden možných pohledů na měření přínosu sociálních podniků celkově.

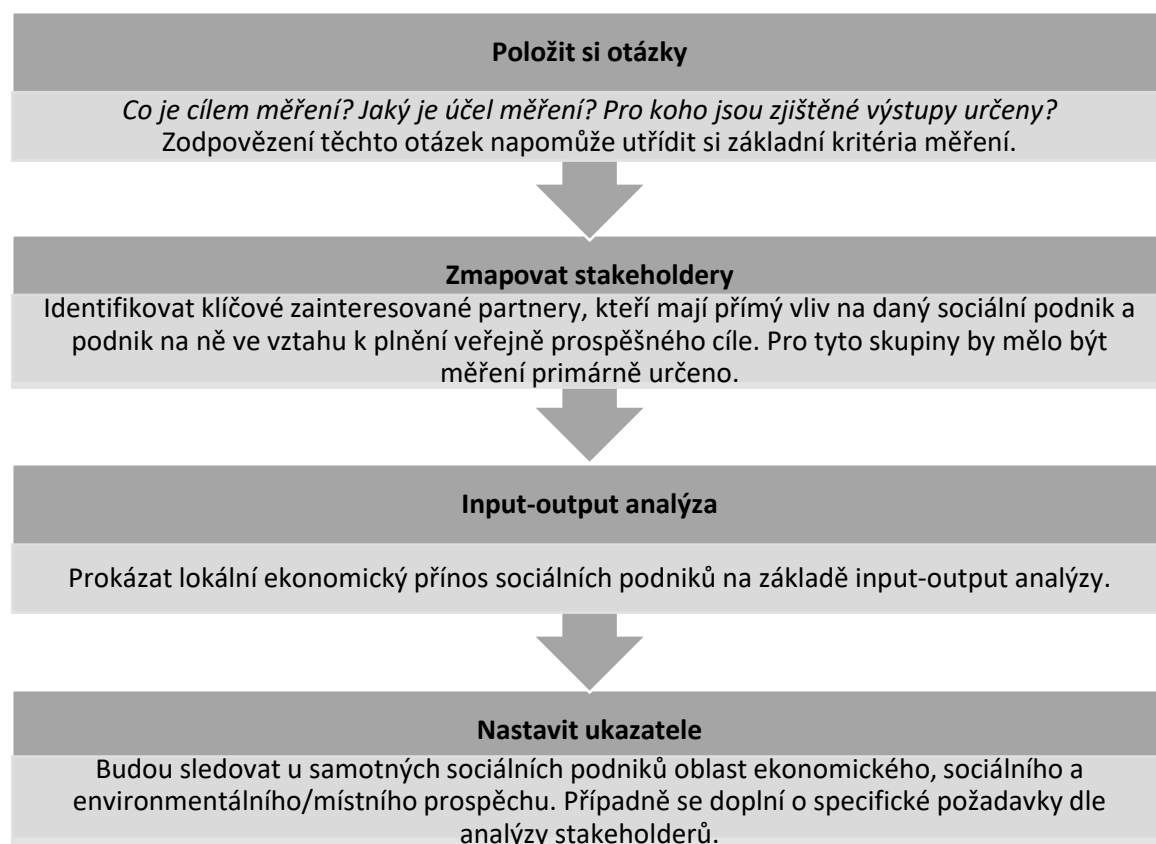
¹⁰³ Tyto slovní komentáře nebylo možné do Delphi šetření zahrnout přímo. Odborníci tím neodpovídali na položené otázky, pouze dodávali komentář k určitým oblastem.

11 Měření přínosu sociálních podniků – návrh přístupu

Následující kapitola se věnuje ucelenému pohledu na problematiku měření přínosu sociálních podniků a jeho sledování. Po teoretické stránce se této otázce již věnovala kapitola 6. Smyslem této kapitoly je **prakticky doplnit závěry z kapitoly 6** o provedená empirická šetření a zároveň tak **odpovědět** na specifické výzkumné otázky **v rámci výzkumného tématu 3: Přínos sociálních podniků**. Položená všeobecná výzkumná otázka **VO_{3.1}** (*Jak lze přispět k problematice měření přínosu sociálních podniků?*) se člení na dvě specifické výzkumné otázky **SVO_{3.3.1}** (*Lze určit dopad působení sociálních podniků na ekonomiku regionu?*) a **SVO_{3.3.2}** (*Jaké základní ukazatele je vhodné využít pro prokázání přínosu sociálních podniků?*).

Na úvod stručné zopakování navrhovaného postupu uvedeného již v kapitole 6 v případě otázky měření přínosu sociálních podnikání (viz obrázek 27).

Obrázek 27: Návrh postupu – měření přínosu sociálního podnikání



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

První dva body jsou individuální a nelze odpověď zobecnit. Jsou prostředkem toho, aby hned na počátku hodnocení byl vyjasněn základní pohled na danou situaci. Podávají pak informaci o tom, proč sledovat přínos konkrétních subjektů sociálního podnikání, na co se zaměřit a jak případně doplnit stanovené ukazatele.

Stanovení **input-output analýzy** představuje jednu z cest, jak zhodnotit ekonomický efekt sociálních podniků v rámci vybraného regionu, a tudíž nalézt odpověď na **SVO_{3.3.1}**. Podstatou sociálního podnikání je provozování podnikatelských aktivit za účelem dosažení veřejně prospěšného cíle, přičemž aktivity by měly být lokálně zaměřeny a sloužit místní komunitě. Input-output analýza umožňuje právě **regionální pohled** na jejich **ekonomickou činnost**. Základ této analýzy je obdobný jako u metody LM3, ale input-output analýza představuje ve své podstatě větší možnosti hodnocení na úrovni regionů a odpadá zde dotazování u jednotlivých sociálních podniků.

Poslední krok představuje **návrh ukazatelů**, které by bylo vhodné, aby vykazovaly samotné sociální podniky v rámci jejich možností (časových, finančních atd.). Ukazatele jsou navrženy na základě principu triple bottom line, a to jednak samotnou autorkou (viz kapitola 6), která posléze tyto ukazatele předložila v rámci dotazníkového šetření sociálním podnikům (viz kapitola 9), ale i odborné veřejnosti (viz kapitola 10). V této kapitole dochází k finálnímu pohledu na tyto ukazatele a konfrontaci získaných informací od sociálních podniků a odborníků. Je tedy možné plně zodpovědět **SVO_{3.3.2}**.

11.1 Input-output analýza

Ve 30. letech 20. století publikoval Wassily Leontief svou stať „Quantitative Input-Output relations in the economic system of the United States“ (1936), čímž položil základy dnešní input-output analýzy. Základní myšlenkou input-output modelu je zobrazení ekonomické aktivity celé země jako jednoho velkého účetního systému v jedné tabulce (Leontief, 1936). Všechny subjekty ekonomiky (podniky z jednotlivých odvětví, fyzické osoby, stát apod.) zde vystupují jako účetní jednotky. Výše jejich transakce za určité časové období na daném území je pak zobrazena v tabulce, přičemž se vlastně jedná o rovnovážný model, ve kterém se vstupy a výstupy rovnají.

Model je statický s konstantní cenovou hladinou, Leontiefovou lineární produkční funkcí (vstupy není možné substituovat) a s daným vektorem finální poptávky. Cílem input-output

analýzy je stanovit výši výstupů jednotlivých sektorů (endogenní proměnné) pro uspokojení dané finální poptávky (exogenní proměnná).

Input-output analýza má v dnešní době rozličné využití. Nejen, že se používá k analýze toků mezi odvětvími ekonomiky, ale pro svou schopnost vyčíslit dopady produkce jednoho odvětví na celou ekonomiku, je často využívána pro hodnocení ekonomických dopadů vybraných odvětví, investic či akcí na celou ekonomiku. Příkladem může být Bednaříková (2012), která ji použila pro zhodnocení dopadů sektoru zemědělství v kraji Vysočina, Llop a Arauzo-Carod (2011), kteří hodnotili ekonomické dopady nového muzea či Nosková (2016), která ji použila pro hodnocení ekonomických dopadů kulturní události.

11.1.1 Symetrické input-output tabulky

Input-output analýza vychází ze symetrických input-output tabulek (dále jen SIOT), které jsou pravidelně sestavovány místními statistickými úřady. V ČR jsou sestavovány Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ) vždy v letech končících 0 a 5 dle metodiky Eurostatu (Eurostat Methodologies and working papers, 2008). Nejnověji byly tyto tabulky zpracovány za rok 2015 dle standardu ESA 2010 a zveřejněny na webu ČSÚ.

V českých SIOT je zobrazeno všech 82 odvětví, tzv. oddílů dle členění CZ-CPA, každé v jednom řádku i sloupci. SIOT zobrazují jak stranu poptávky, tak stranu nabídky. Poptávka jednoho odvětví po produkci jiných odvětví je zobrazena ve sloupcích tabulky. Nabídka jednoho odvětví jiným odvětvím a dalším subjektům je pak zobrazena v řádcích. SIOT tabulky obsahují matici mezispotřeby, jež ukazuje hodnotu produkce, kterou jednotlivá odvětví vzájemně spotřebují. Dále obsahuje na straně nabídky výdaje na konečnou spotřebu (domácností, vládních institucí a neziskových institucí), tvorbu hrubého fixního kapitálu, změnu stavu zásob a vývoz a na straně poptávky hrubou přidanou hodnotu a dovoz.

Z logiky SIOT vyplývá, že se musí u jednotlivých odvětví konečné hodnoty produkce ve sloupcích rovnat těm v řádcích.

11.1.2 Obecný postup výpočtu multiplikátorů

Ze SIOT lze vypočítat multiplikátory produkce, které jsou následně použity pro další výpočty. Multiplikátor a jeho podstatu představil jako první Kahn (1931), avšak větší zásluhy se v této oblasti připisují Keynesovi, kvůli jeho práci *General theory of Employment, Interest*

and Money (1936). Princip multiplikačního efektu vysvětluje Keynes na modelu uzavřené ekonomiky ve stálém stavu, kde nastane exogenní zvýšení veřejných výdajů. Toto zvýšení má za následek zvýšení celkových výdajů v ekonomice, které je však vyšší, a to o násobek (tzv. multiplikátor) prvotního nárůstu. Důvodem je to, že prvotní výdaj vlády je pro další subjekty příjmem a část tohoto příjmu je následně utracena v dalším kole spotřeby (a následují další a další kola spotřeby). V dnešní době se rozlišují multiplikátory dle toho, s jakými efekty pracují (přímými, nepřímými či indukovanými) a jak jsou definovány.

Základní typy multiplikátorů pak jsou:

$$\text{multiplikátor} = \frac{\text{nepřímé efekty}}{\text{přímé efekty}} \quad (9)$$

$$\text{jednoduchý multiplikátor} = \frac{(\text{přímé efekty} + \text{nepřímé efekty})}{\text{přímé efekty}} \quad (10)$$

$$\text{celkový multiplikátor} = \frac{(\text{přímé} + \text{nepřímé} + \text{indukované efekty})}{\text{přímé efekty}} \quad (11)$$

Z input-output tabulek jsou nejčastěji vypočítávány multiplikátory s přímými (prvotní výdaj) a nepřímými efekty (zahrnující další kola spotřeby). Indukované efekty zahrnují i výdaje domácností, které jsou dále utraceny v ekonomice a jejich další kola. Jejich výpočet by však v regionálně přepočítané SIOT byl velmi nepřesný. V této práci tedy bude použit postup, který vychází například z The Scottish Government (2011) a Australian Bureau of Statistics (1995) a bude počítáno s jednoduchým multiplikátorem.

Nejprve je potřeba přepočítat symetrickou input-output tabulku, která zobrazuje produkci jednotlivých odvětví v Kč (značeno x_{ij}) na matici koeficientů vstupů (značeno a_{ij}), a to tak, že se jednotlivé položky mezispotřeby vydělí celkovou mezispotřebou odvětví (tedy $a_{ij} = x_{ij}/x_j$). Výsledná matice ukazuje přímou spotřebu jednotlivých odvětví (jak velkou část výstupu sektoru i spotřebuje odvětví j na jednu jednotku celkového výstupu sektoru j), avšak pro výpočet multiplikátorů je potřeba započítat i spotřebu nepřímou (odvětví i potřebuje pro výrobu své produkce také vstupy dalších odvětví a ty zase potřebují vstupy dalších odvětví atd.)

Je proto třeba od jednotkové matice odečíst matici koeficientů vstupů a z výsledné vytvořit matici inverzní. Tím je získána matice koeficientů komplexní spotřeby, ze které lze sečtením hodnot v jednotlivých sloupcích získat multiplikátory produkce za celé odvětví. Maticově lze postup zapsat následovně:

$$\begin{aligned}
 x - Ax &= y \\
 (I - A)x &= y \\
 x &= (I - A)^{-1}y \\
 x &= Ly
 \end{aligned}
 \tag{11}$$

kde:

A... $n \times n$ matice koeficientů vstupů a_{ij}

I... jednotková matice

y...vektor finální poptávky $n \times 1$

x...vektor celkových zdrojů $n \times 1$

$(I - A)^{-1} = L$... Leontiefova inverzní matice neboli matice koeficientů komplexní spotřeby

Takto vypočítané multiplikátory vyjadřují, o kolik se zvýší výstup v celé ekonomice, pokud se poptávka po produkci jednoho odvětví zvýší o jednu jednotku. Pokud je tento postup aplikován na SIOT publikované ČSÚ, jsou vypočítány národní multiplikátory. Pro potřeby této práce jsou však vhodnější multiplikátory regionální, které lze odhadnout z regionálních koeficientů vstupů. Konkrétní odvození modelu regionálních input-output tabulek a jejich příklad regionálních multiplikátorů pro českou ekonomiku uvádí například Nosková (2016) nebo Bednaříková (2012). Hlavním krokem přepočtu je odvození matice regionálních koeficientů vstupů z národních. To lze provést pomocí lokačních kvocientů (zde konkrétně lokačního kvocientu Flegga a Weberea, tzv. FLQ), které jsou vypočítány na základě zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích krajů a zjišťují koncentraci těchto odvětví v regionu v porovnání s jejich koncentrací v národní ekonomice. Díky tomu je možné odhadnout, jak velkou část regionální poptávky jsou schopny uspokojit firmy v regionu a jak velkou část musí dovézt z jiných regionů. V této práci jsou tedy použity údaje za rok 2015 nejen pro národní symetrické input output tabulky (ČSÚ, 2018a), ale i pro data o zaměstnanosti (ČSÚ, 2018b), kterými se tabulky přepočítávají.

11.1.3 Srovnání s multiplikátorem LM3

Nabízí **srovnání** tohoto přístupu s přístupem **výpočtu lokálních multiplikátorů LM3**, který byl představen v londýnské New Economics Foundation (Sacks, 2002) a testován i v podmínkách ČR (například Kutáček, 2007; nebo Bednářiková, Francová, 2011).

Princip multiplikátoru je podobný, rovněž jde o to, že výdaj určitého subjektu je pro jiné příjemcem, kteří jeho část utratí, což je opět příjem pro jiné subjekty a ti jej rovněž utratí apod. Hlavní rozdíl je však v tom, že při vyčíslení LM3 se berou v potaz jen první tři kola útraty (proto je v označení číslo 3) a jedná se o metodu, která nepracuje s odhady a úpravou SIOT, avšak sama dává návod, jak zjistit potřebné reálné údaje a multiplikátor vypočítat z nich.

Pro výpočet LM3 je nutno nejprve stanovit region (lokalitu), pro který bude multiplikátor vyčíslován a subjekt, u kterého je cílem pomocí LM3 měřit dopady jeho existence. V rámci této lokality se řeší, jaké jsou příjmy analyzovaného subjektu. Následně je nutno zjistit, komu byly tyto peníze placeny a u těch, jež sídlí ve sledované lokalitě opět zjistit, jak velkou část utratili v analyzované lokalitě. Toto je prováděno nejčastěji pomocí dotazníků, kdy se oslovují jednotliví příjemci těchto peněz (Sacks, 2002).

Metoda je tedy principiálně stejná jako odvození multiplikátorů pomocí SIOT, avšak je poměrně složitá na realizaci. Výhodou je, že si výzkumník může svobodně stanovit hranice regionu, pro který LM3 počítá. Avšak tento region nemůže být příliš velký, protože čím větší, tím složitější bude zjišťování dat (může se stát, že všichni odběratelé budou sídlit v regionu a žádní tedy nebudou z analýzy vyřazeni). Například pro vyčíslování dopadů v rámci kraje se LM3 jeví už jako nevhodný.

Metoda má však své omezení. Pro zjišťování finančních toků je potřeba dotazovat jednotlivé subjekty, což může být časově velmi náročné a značně problematické z hlediska návratnosti dotazníků. Toto při stanovení multiplikátorů pomocí SIOT odpadá. Kromě toho metoda počítá pouze první tři kola spotřeby, na rozdíl od SIOT, která započítává všechna. Autoři toto opatření zdůvodňují tím, že v prvních třech kolech je zachycena největší část multiplikačního efektu a je zřejmé, že pro složitost zjišťování je zbytečné pokračovat dalšími koly. Na druhou stranu tímto dochází k určitým nepřesnostem. K těm však dochází i při výpočtu pomocí SIOT, a to zejména při přepočtu národních tabulek na regionální, kde se výsledné multiplikátory počítají pomocí vah zaměstnanosti.

Vzhledem k velkému počtu analyzovaných subjektů v rámci této práce a jejich rozmístění v různých krajích byl však vhodnější volbou pro tuto práci výpočet multiplikátorů pomocí odvození z SIOT.

11.1.4 Přehled regionálních multiplikátorů stanovených pro jednotlivé kraje

Pro potřeby hodnocení ekonomický efektů sociálních podniků¹⁰⁴ byly ze sestavených regionálních SIOT odvozeny jednoduché multiplikátory produkce. Regionální multiplikátory byly vypočítány pro všech 19 sektorů ekonomiky (názvy sektorů ukazuje tabulka 76) a 14 krajů, avšak za účelem hodnocení ekonomických efektů sociálních podniků, byly použity pouze multiplikátory za odvětví, ve kterých tyto subjekty podnikají.

Tabulka 76: Odvětví ekonomiky a jejich označení používané v SIOT

Odvětví ekonomiky	Označení používané v SIOT
Zemědělství, lesnictví, rybářství	A
Těžba a dobývání	B
Zpracovatelský průmysl	C
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	D
Zásobování vodou, činnosti související s odpady	E
Stavebnictví	F
Velkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidel	G
Doprava a skladování	H
Ubytování, stravování a pohostinství	I
Informační a komunikační činnosti	J
Peněžnictví a pojišťovnictví	K
Činnosti v oblasti nemovitostí	L
Profesní, vědecké a technické činnosti	M
Administrativní a podpůrné činnosti	N
Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení	O
Vzdělávání	P
Zdravotní a sociální péče	Q
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	R
Ostatní činnosti	S

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Regionální multiplikátory jednotlivých odvětví ukazuje tabulka 77.

¹⁰⁴ Vstupní údaje zpracovaných sociálních podniků v příloze H.

Tabulka 77: Regionální multiplikátory jednotlivých odvětví

Kraj/odvětví	A	B	C	E	F	G	I	J	L	M	N	P	Q	S
Praha	1,477	1,148	1,205	1,446	1,557	1,370	1,209	1,325	1,248	1,431	1,410	1,143	1,184	1,270
Jihočeský	1,242	1,151	1,283	1,343	1,432	1,296	1,226	1,251	1,367	1,305	1,353	1,128	1,249	1,205
Jihomoravský	1,337	1,154	1,278	1,469	1,508	1,355	1,326	1,273	1,203	1,328	1,361	1,119	1,225	1,227
Karlovarský	1,347	1,029	1,265	1,310	1,427	1,294	1,187	1,259	1,314	1,271	1,306	1,112	1,151	1,202
Královéhradecký	1,281	1,152	1,293	1,344	1,456	1,294	1,314	1,246	1,346	1,302	1,332	1,113	1,210	1,314
Liberecký	1,467	1,085	1,317	1,355	1,488	1,307	1,311	1,261	1,275	1,312	1,347	1,100	1,237	1,246
Moravskoslezský	1,392	1,034	1,306	1,420	1,497	1,326	1,297	1,258	1,271	1,315	1,350	1,136	1,227	1,245
Olomoucký	1,261	1,151	1,291	1,348	1,450	1,298	1,286	1,264	1,451	1,290	1,336	1,112	1,210	1,256
Pardubický	1,264	1,152	1,300	1,342	1,443	1,307	1,296	1,256	1,335	1,320	1,423	1,102	1,202	1,346
Plzeňský	1,268	1,152	1,301	1,381	1,471	1,313	1,322	1,273	1,284	1,291	1,345	1,128	1,230	1,316
Středočeský	1,331	1,155	1,283	1,391	1,517	1,328	1,281	1,265	1,255	1,325	1,392	1,135	1,233	1,234
Ústecký	1,407	1,044	1,282	1,345	1,454	1,290	1,251	1,273	1,248	1,325	1,339	1,163	1,259	1,188
Vysočina	1,222	1,112	1,312	1,364	1,438	1,307	1,282	1,260	1,395	1,311	1,385	1,110	1,255	1,311
Zlínský	1,348	1,151	1,312	1,332	1,456	1,307	1,238	1,277	1,325	1,317	1,359	1,100	1,242	1,231

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky 77 je zřejmé, že z hlediska odvětví vykazuje nejvyšší multiplikační účinky odvětví F – Stavebnictví, a to konkrétně v krajích Praha, Středočeském a Jihomoravském, ale i v ostatních, kromě Olomouckého, kde má vyšší hodnotu multiplikátor za odvětví L – Činnosti v oblasti nemovitostí. Dále lze u většiny krajů pozorovat velmi vysoké multiplikátory u odvětví E – Zásobování vodou, činnosti související s odpady a odvětví N – Administrativní a podpůrné činnosti a M – Profesní, vědecké a technické činnosti.

Zajímavé jsou rovněž hodnoty odvětví A – Zemědělství, lesnictví, rybářství, které jsou v některých krajích velmi vysoké (například Praha, Liberecký či Ústecký), ale v jiných poměrně nízké (Jihočeský či Vysočina). Z opačného spektra lze uvést odvětví vykazující nejnižší hodnoty, což je odvětví B – Těžba a dobývání (zejména v Karlovarském, Moravskoslezském, Ústeckém a Libereckém kraji) a odvětví P – Vzdělávání, což jsou jednoznačně odvětví s nejnižšími vazbami na jiná, a tedy i logicky s nejnižšími multiplikátory.

Co se týče výše multiplikátorů v jednotlivých krajích, není příliš překvapivým výsledkem to, že **nejvyšší multiplikátory** vykazuje Praha (průměr multiplikátorů z tab. 2 je ve výši 1,325), dále Jihomoravský (průměr 1,297) a Středočeský (průměr 1,295). Z výsledku vyplývá, že se jedná o kraje, kde probíhají větší multiplikační procesy uvnitř krajů (tzn. v těchto krajích je poptávka místních podniků uspokojena spíše prostřednictvím místní regionální nabídky než nabídky z jiných krajů). Naopak nejnižší multiplikační efekty vykazuje Karlovarský kraj (průměr 1,248).

Pro **výpočet ekonomických dopadů** sociálních podniků bylo nutné zjistit součet obrátu (součet tržeb z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží) jednotlivých skupin těchto podniků v členění dle sídla jejich podnikání (kraje) a zároveň odvětví, ve kterém podnikají. Tyto údaje se zjišťovaly za rok 2015, neboť i k tomuto roku byly k dispozici nejnovější SIOT sestavené ČSÚ. Celkově bylo analyzováno 143 sociálních subjektů, ke kterým byly k dispozici vstupní údaje (zejména údaje o tržbách). Tyto subjekty vychází z adresáře sociálních podniků (viz kapitola 9). Kombinace výše obrátu skupin podniků a krajů, ve kterém podniky sídlí, zobrazuje tabulka 78.

Tabulka 78: Výše obrátu (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží) skupin podniků rozčleněných dle krajů a odvětví (v tis. Kč)

Kraj/odvětví	A	B	C	E	F	G	I	J	L	M	N	P	Q	S	Celkem
Praha			12451	290	114449	41968	17011		276	667	4112		9886	25843	226953
Jihočeský			131										11593	2171	13895
Jihomoravský	11606		167967			12793	1298	7805	1417	3036	9400				215322
Karlovarský			81			38947							509	674	40211
Královéhradecký	2191		3901			1115	48043						301	6038	61589
Liberecký	167														167
Moravskoslezský			67886	2174	7474		2855			7226			7812	4141	99568
Olomoucký		18179	20693							494	18253	928	2536	5607	66690
Pardubický	1088						4413			2358	226273		3090	3396	240618
Plzeňský	1722		21485								1773		143007		167987
Středočeský			7192		5056	14	33106				1904	10576	4161	3749	65758
Ústecký	1278				1713		338	9759			87817			2366	103271
Vysočina			54758								978		27514	193	83443
Zlínský			3612	146		2274					458		1465	1890	9845
Celkem	18052	18179	360157	2610	128692	97111	73958	50670	1693	13781	350968	11504	211874	56068	1395317

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Cílem této analýzy je zjistit celkové dopady aktivit sociálních podniků na ekonomiku jednotlivých regionů. Vypočítané multiplikátory za jednotlivá odvětví (vyjadřující, kolikrát se každá koruna vložená do daného odvětví znásobí v celé ekonomice regionu) je nutné jednotlivě vynásobit hodnotou prostředků vložených do jednotlivých odvětví. Za tyto vložené prostředky byl považován obrát podniků (tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží). V úvahu se nebraly jiné výnosové položky, kterými mohou sociální podniky disponovat. Za výhodu lze považovat, že není nutné data dále nijak očišťovat, na rozdíl od analýz, ve kterých jsou vstupem odhady výdajů některých subjektů v jednotlivých odvětvích (například výdaje návštěvníků při vyčíslování dopadů kulturních akcí). V těch případech je potřeba odhadnout z výdajů příjmy, respektive tržby jednotlivých odvětví, tedy očistit je o DPH, spotřební daně či některé rozdělit na obchodní marži a hodnotu výroby. V tomto

případě je možné tyto kroky přeskočit, protože vstupem do analýzy jsou již účetně zjištěné tržby sociálních podniků.

Ekonomické dopady sociálních podniků lze vypočítat dle následujících vzorců.

$$\text{Přímé ekonomické dopady} = \sum_{i=1}^n t_i \quad (12)$$

Index i ve vzorci značí, že tržby je možné rozdělit na i skupin dle struktury SIOT. Přímé ekonomické dopady jsou vyčíslené pouhým součtem všech tržeb t_i v daném regionu (tedy v tomto případě jsou zobrazeny tabulce 78). Pokud jsou tyto tržby vynásobené multiplikátory příslušných odvětví, jedná se o vyčíslení celkových efektů.

$$\text{Celkové ekonomické dopady} = \sum_{i=1}^n t_i * \text{multiplikátor}_i \quad (13)$$

Nepřímé dopady (dopady druhých kol spotřeby) lze pak vypočítat jako rozdíl celkových a přímých dopadů.

Výsledné dopady činností sociálních podniků v jednotlivých krajích v roce 2015 ukazuje tabulka 79. Celkové dopady činnosti sociálních podniků na ekonomiku ČR byly ve výši 1 855 883 000 Kč. Nejvíce se na celkové produkci podílely sociální podniky v Pardubickém kraji (zejména odvětví N – Administrativní a podpůrné činnosti), dále v Praze (zejména odvětví F – Stavebnictví), Jihomoravském (zejména odvětví C – Zpracovatelský průmysl) a Plzeňském kraji (zejména odvětví Q – Zdravotní a sociální péče). Tyto celkové efekty jsou velmi dobrým vodítkem úspěšnosti sociálních podniků, protože ukazují celkové dopady jejich činnosti na ekonomiku. Je však vhodné podívat se blíže i na nepřímé dopady, které ukazují úspěšnost jednotlivých odvětví zhodnotit vložené prostředky.

Tabulka 79: Celkové dopady činnosti sociálních podniků v roce 2015 na ekonomiku ČR (v tis. Kč)

Kraj/odvětví	A	B	C	E	F	G	I	J	L	M	N	P	Q	S	Celkem
Praha	0	0	15 003	419	178 231	57 488	20 572	0	344	954	5 797	0	11 702	32 831	323 340
Jihočeský	0	0	168	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14 475	2 616	17 260
Jihomoravský	15 515	0	214 583	0	0	17 332	1 721	9 934	1 705	4 032	12 789	0	0	0	277 611
Karlovarský	0	0	102	0	0	50 413	0	0	0	0	0	0	586	810	51 912
Královéhradecký	2 807	0	5 044	0	0	1 442	63 136	0	0	0	0	0	364	7 933	80 726
Liberecký	245	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	245
Moravskoslezský	0	0	88 669	3 088	11 192	0	3 703	0	0	9 502	0	0	9 583	5 156	130 892
Olomoucký	0	20 916	26 706	0	0	0	0	0	0	637	24 380	1 031	3 067	7 042	83 780
Pardubický	1 376	0	0	0	0	0	5 721	0	0	3 113	321 884	0	3 715	4 570	340 379
Plzeňský	2 183	0	27 951	0	0	0	0	0	0	0	2 385	0	175 831	0	208 350
Středočeský	0	0	9 230	0	7 669	19	0	41 893	0	0	2 650	12 001	5 132	4 625	83 218
Ústecký	1 798	0	0	0	2 491	0	423	12 421	0	0	117 593	0	0	2 811	137 536
Vysočina	0	0	71 828	0	0	0	0	0	0	0	1 355	0	34 527	253	107 963
Zlínský	0	0	4 737	194	0	2 971	0	0	0	0	622	0	1 820	2 326	12 671
Celkem	23 923	20 916	464 021	3 702	199 583	129 665	95 276	64 248	2 049	18 238	489 455	13 032	260 804	70 973	1 855 883

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V celkovém součtu byly přímé výdaje díky multiplikačním účinkům navýšeny o 460 566 000 Kč. Toto číslo označuje nepřímý dopad činnosti sociálních podniků v roce 2015 na ekonomiku ČR a tedy, o kolik se navýšila produkce celé ekonomiky v důsledku poptávky po produkci sociálních podniků a existujícím meziodvětvovým vazbám. Tyto nepřímé efekty lze vypočítat i z tabulky 77 (při odečtení hodnoty 1 od hodnot multiplikátorů), avšak pro větší přehlednost, jsou v tabulce 80 uvedeny hodnoty jen pro ta odvětví a kraje, kde sociální podniky vykazují nějakou činnost.

Tabulka 80: Výše nepřímých dopadů (v tis. Kč)

Kraj/odvětví	A	B	C	E	F	G	I	J	L	M	N	P	Q	S	Celkem
Praha	0	0	2 552	129	63 782	15 520	3 561	0	68	287	1 685	0	1 816	6 988	96 387
Jihočeský	0	0	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 882	445	3 365
Jihomoravský	3 909	0	46 616	0	0	4 539	423	2 129	288	996	3 389	0	0	0	62 289
Karlovarský	0	0	21	0	0	11 466	0	0	0	0	0	0	77	136	11 701
Královéhradecký	616	0	1 143	0	0	327	15 093	0	0	0	0	0	63	1 895	19 137
Liberecký	78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78
Moravskoslezský	0	0	20 783	914	3 718	0	848	0	0	2 276	0	0	1 771	1 015	31 324
Olomoucký	0	2 737	6 013	0	0	0	0	0	0	143	6 127	103	531	1 435	17 090
Pardubický	288	0	0	0	0	0	1 308	0	0	755	95 611	0	625	1 174	99 761
Plzeňský	461	0	6 466	0	0	0	0	0	0	0	612	0	32 824	0	40 363
Středočeský	0	0	2 038	0	2 613	5	0	8 787	0	0	746	1 425	971	876	17 460
Ústecký	520	0	0	0	778	0	85	2 662	0	0	29 776	0	0	445	34 265
Vysočina	0	0	17 070	0	0	0	0	0	0	0	377	0	7 013	60	24 520
Zlínský	0	0	1 125	48	0	697	0	0	0	0	164	0	355	436	2 826
Celkem	5 871	2 737	103 864	1 092	70 891	32 554	21 318	13 578	356	4 457	138 487	1 528	48 930	14 905	460 566

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky 80 je zřejmé, že nejvíce k nepřímým efektům přispívají podniky z odvětví F – Stavebnictví v krajích Praha, Středočeský, Moravskoslezský a Ústecký. Dále vykazují velmi významné hodnoty podniky v odvětví A – Zemědělství, lesnictví, rybářství v Libereckém i

Ústeckém kraji, v odvětví E – Zásobování vodou, činnosti související s odpady v Praze a Moravskoslezském, v odvětví M – Profesní, vědecké a technické činnosti v Praze a v odvětví N – Administrativní a podpůrné činnosti rovněž v Praze, ale i v Pardubickém kraji. Pokud by se činnost sociálních (ale i jiných) podniků v těchto odvětvích a krajích zvýšila, přispělo by to značně k produkci celkové ekonomiky ČR, jelikož v těchto odvětvích jsou nejvyšší multiplikační efekty.

11.1.5 Shrnutí

Předložená metoda využívající input-output analýzu může pomoci ohodnotit přínos sociálních podniků z pohledu jejich ekonomického dopadu. Na položenou specifickou výzkumnou otázku **SVO_{3.3.1}** („Lze určit dopad působení sociálních podniků na ekonomiku regionu?“) **je možné odpovědět kladně**. Dopad působení sociálních podniků na ekonomiku regionu lze prokázat prostřednictvím zpracované input-output analýzy. Zároveň je možné zhodnotit, jaký tento dopad je a určit rozměr dopadu dle regionu a odvětví, ve které se sociální podnik pohybuje. Z výsledku je zřejmé, že dopad sociálních podniků na ekonomiku ČR v regionech **není zanedbatelný**. Největší dopady má činnost podniků v odvětví N – Administrativní a podpůrné činnosti v Pardubickém kraji, dále odvětví C – Zpracovatelský průmysl v Jihomoravském kraji, odvětví F – Stavebnictví v Praze, a odvětví Q – Zdravotní a sociální péče v Plzeňském kraji. Tyto čtyři skupiny podniků přinesly ekonomice ČR 890 529 000 Kč, což je skoro polovina celkové vyčíslené produkce sociálních podniků v roce 2015 (1 855 883 000 Kč).

Výhodou této metody je, že není potřeba získávat od podniků žádné údaje (na rozdíl od metody LM3) a stačí pouze veřejně dostupné symetrické input-output tabulky, údaje o zaměstnanosti v jednotlivých krajích a samozřejmě údaje o tržbách jednotlivých podniků společně s informací o jejich sídle, které jsou však součástí povinně zveřejňovaných výkazů. Tuto analýzu může například tedy zpracovat pověřený orgán veřejné správy, či jiná organizace.

Na druhou stranu, je nutné mít na paměti, že výsledné regionální multiplikátory, jsou odvezeny z modelu, který má určitá omezení a předpoklady (viz Nosková, 2016) a výsledné hodnoty jsou pouze odhadem. Tím by ale byly i v případě použití metody LM3 (nehledě na to, že použití LM3 na tak rozsáhlý vzorek podniků v různých krajích není reálné).

Výsledky analýzy by tedy měly být jasným důkazem o přínosu sociálních podniků z hlediska ekonomického pohledu na ekonomiku ČR, respektive ekonomiku ČR v regionech.

11.2 Navrhované ukazatele

Ukazatelů, které by byly vhodné, aby sociální podniky vykazovaly vzhledem k prokázání jejich prospěšnosti, může být identifikováno určitě mnoho. Základní návrh byl předložen autorkou v kapitole 6. Tento návrh byl posléze předložen v rámci dotazníkového šetření samotným sociálním podnikům s tím, aby u každého principu (tj. ekonomický, environmentální/místní a sociální) vybraly ty, které by byly ochotny vykazovat v souvislosti s jejich veřejně prospěšným cílem.

Autorka provedla také šetření u odborné veřejnosti pomocí metody Delphi (podrobnosti viz kapitola 10). Zajímal ji nezaujatý pohled na tuto problematiku ze strany odborníků, kteří se touto oblastí zajímají. Odborníkům nebyl tedy přeložen její vlastní návrh, ale pouze otevřené otázky, které vytvořily základ pro další kola. Výstupem tohoto šetření je návrh ukazatelů opět ke každému ze 3 principů. Navržená sada ukazatelů ze strany odborníků se do velké míry podobá navrženým ukazatelům ze strany autorky (možné srovnat kapitolu 6.1.3 a 10.2.3). Následující tabulky srovnávají pohled sociálních podniků s návrhy odborné veřejnosti. Aby byla komparace objektivní, bylo k osmi vybraným ukazatelům metodou Delphi, vybráno také 8 ukazatelů se získaným nejvyšším bodovým ohodnocením ze strany sociálních podniků.¹⁰⁵ Je tak vytvořen prostor pro zodpovězení specifické výzkumné otázky **SVO_{3.3.2}** (*Jaké základní ukazatele je vhodné využít pro prokázání přínosu sociálních podniků?*).

Tabulka 81 prezentuje výběr 8 ekonomických ukazatelů v řazení od nejvíce po nejméně preferovaného. Šedě jsou podbarveny ty ukazatele, které se shodují, respektive označují stejný požadavek. Červeně jsou označeny ty ukazatele, které se neshodují doslova, ale lze je vztáhnout k jednomu komplexnějšímu ukazateli. Jak je vidět, dochází zde minimálně k polovičnímu překryvu názoru odborníků a samotných sociálních podniků.

¹⁰⁵ 8 ukazatelů, které podniky nejčastěji označily, že by byly ochotny vykazovat.

Tabulka 81: Ekonomické ukazatele – komparace

Výběr sociálních podniků	Výběr odborníků
Velikost obratu	Tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží
Výsledek hospodaření	Procento reinvestovaných zdrojů vynaložených na rozvoj sociálního podniku
Transparentní vykazování zisku a majetku	Výsledek hospodaření
Výše aktiv (pasiv)	Zveřejnění kompletní účetní závěrky dle zákona (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha)
Výše vlastních zdrojů	Existence mise, vize, strategie
Výše cizích zdrojů	Podíl tržeb za prodané zboží, služby, výrobky na celkových výnosech (alespoň 50 %)
Výše zisku (včetně nerozděleného z minulých let) investovaného zpětně do rozvoje/veřejně prospěšných aktivit podniku	Vícenáklady související se zaměstnáváním znevýhodněné skupiny osob
Poměr zdrojů financování	Podíl jednotlivých zdrojů financování

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 82 zachycuje 8 ukazatelů environmentálního (místního) charakteru v řazení od nejvíce po nejméně preferované, včetně identifikace shod. Opět je možné najít shodu, přičemž je vidět, že odborníci se zaměřují spíše na lokální aspekt fungování, ale podniky vnímají více i environmentální prvky.

Tabulka 82: Environmentální (místní) ukazatele – komparace

Výběr sociálních podniků	Výběr odborníků
Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů	Zaměstnávání lokálních lidských zdrojů
Spotřeba energie	Spolupráce s místní komunitou
Spotřeba vody	Uspokojení lokální poptávky/potřeb
Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů	Vyhodnocování dopadu činnosti na místní komunitu (lokální aspekt fungování)
Lokální aktivity/angažovanost v rámci regionu (komunitní práce – snaha o místní, trvale udržitelný, rozvoj - např. prostřednictvím záznamu o spolupráci, mediální zprávy atd.)	Environmentálně příznivý výrobní cyklus a jeho vykazování
Likvidace odpadu	Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů
Počet lokálních partnerů (vyjma dodavatelů)	Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů
Nakládání s nebezpečnými odpady (například správné označování zboží, upozornění zákazníků, jak správně s odpadem naložit atd.)	Transparentní dodavatelský řetězec

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 83 zobrazuje 8 ukazatelů sociálního charakteru opět v řazení od nejvíce po nejméně preferované, včetně identifikace shod. Dochází zde ke shodě, a to minimálně v polovině jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 83: Sociální ukazatele – komparace

Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina)	Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání – poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny
Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)	Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina)
Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání – poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny	Zvyšování kvalifikace pracovníků (stručný popis)
Zveřejnění transparentní vlastnické struktury a způsob řízení sociálního podniku (např. rozhodovací pravomoci, organizační struktura atd.)	Forma začleňování do společnosti
Popis aktivit sloužící k uplatnění znevýhodněných osob na trhu práce/sociální integraci	Poskytování psychosociální podpory osobám ze znevýhodněné skupiny
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců (stručný popis)	Spravedlivý systém odměňování
Kvalita pracovního prostředí – pravidelné pohovory se zaměstnanci – v rámci nastavení pravidel účasti zaměstnanců na směřování podniku (vzájemná zpětná vazba) či přímé vysvětlení způsobu podílení se zaměstnanců na rozhodování	Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)
Počet poskytnutých služeb/prodaných produktů	Způsob motivace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Celkově lze považovat odborníky navržená sada ukazatelů za přijatelná a vyhovující s ohledem na stanovené zadání (tj. ukazatele, které považují za vhodné, aby sociální podniky vykazovaly). Zároveň je vidět **dostatečný překryv** v názorech odborníků s názory samotných sociálních podniků. Tudíž lze říci, že sociální podniky by neměly mít větší potíže tyto ukazatele (nebo vybrané z nich na základě konkrétní specifikace) vykazovat, ideálně po delší časové období, aby mohl být prezentován nejen výsledek, ale i dopad aktivit sociálních podniků. Je možné tedy konstatovat, že odpověď na **SVO_{3.3.2} lze spatřit v navrženém souboru ukazatelů prostřednictvím metody Delphi.**

11.3 Shrnutí, závěry

Kapitola prakticky shrnuje poznatky týkající se problematiky měření přínosu sociálního podnikání. Odpovídá na dvě specifické výzkumné otázky **SVO_{3.3.1}** a **SVO_{3.3.2}** v rámci tématu 3, které se věnuje přínosu sociálních podniků. Nabízí jednoduchý, ale dle autorky v rámci současných, českých podmínek relativně postačující, obecný postup. Je nutné si uvědomit, že řada sociálních podniků v ČR **není připravena** (až na určité výjimky) ať již organizačně, znalostmi, časem či finančním zázemím na komplexnější metody měření.¹⁰⁶ Stejně tak podpůrný aparát neposkytuje dostatečné zázemí pro komplexnější přístup v rámci většího počtu sociálních podniků.

Kapitola věnující se **input-output analýze** představuje jeden z možných přístupů prokazující ekonomický příspěvek sociálních podniků v rámci daného regionu. Ukazuje tedy jejich lokální ekonomickou prospěšnost a zároveň jde o přístup, který **nevyžaduje aktivní participaci sociální podniků**. To lze považovat za výhodu.

Účelem diskuse o možných ukazatelích přínosu nebylo hledat složité modely a globální celkové ukazatele. Ukazatele představují základní soubor, který lze následně upravovat a doplňovat například o specificky vhodné ukazatele dle typu a zaměření sociálního podniku. Navržené ukazatele také neodpovídají na otázku, jakých hodnot mají nabývat, případně jak je kvalitativně vyjádřit. To je možné chápat jako následný úkol pro další práci s oblastí sociálního podnikání. Stejně tak jako sledování těchto ukazatelů v delším časovém horizontu tak, aby se dal zhodnotit dlouhodobý dopad činnosti sociálního podniku.

¹⁰⁶ Viz kapitola 9 – dotazníkové šetření u sociálních podniků. Dále například Bednáriková, Francová (2011)

Závěr

Sociální podnikání se pomalu ale jistě stává fenoménem současné doby. Je čím dál tím více považováno za jednu z možných cest udržitelného podnikání. Trend sociálního podnikání podporuje také rostoucí množství institucí, sítí a agentur, které se této iniciativě věnují. I přesto není jednoduché odpovědět na to, co sociální podnikání je, jak k němu v některých situacích přistupovat a jak účelně podpořit jeho další rozvoj. Jeden z ústředních problémů, se kterým se již od počátku „znovuobjeveného“ zájmu o sociální podnikání bojuje, je jasné vymezení rozsahu sociálního podnikání a jeho subjektů. Za těchto podmínek je pak náročnější formulovat jakékoliv doporučení a návrhy pro tuto oblast.

Tato práce se věnuje vybraným oblastem sociálního podnikání. Zkoumaná problematika je natolik široká, že není možné detailně diskutovat všechny její aspekty. V rámci zpracování se postupovalo přístupem běžným pro odbornou oblast. Autorka se nejdříve snažila zkoumat a zaměřit text v rámci položené otázky *Co?* a případě *Proč?*, a následně sledovala otázku *Jak?*

Cílem práce bylo diskutovat problematiku a klíčové aspekty sociálního podnikání, jak po stránce teoretické, tak po stránce empirické, a přispět tak k hlubšímu poznání této oblasti. K dosažení tohoto cíle bylo stanoveno několik dílčích cílů a výzkumných otázek.

Dílčí cíle v teoretické části práce se koncentrovaly na zpracování teoretických východisek z oblasti sociální ekonomiky a podnikání. Tato východiska byla dále rozčleněna na oblast definování sociálního podnikání, zpracování charakteristiky této oblasti v České republice včetně vymezení překážek a výzev tohoto konceptu. Podstatná část odborné diskuse v rámci zkoumaného tématu se věnuje otázce měření přínosu sociálního podnikání. Proto je této oblasti věnována dostatečná pozornost jak v teoretické, tak i následné empirické části. Další stanovené dílčí cíle jsou zpracovány prostřednictvím přístupu systematické literární rešerše. Dle předem stanovených kritérií je v rámci této systematické literární rešerše zpracována jak bibliometrická, tak obsahová analýza, a to za využití softwaru NVivo. Prostřednictvím tohoto přístupu bylo umožněno získat celistvý pohled na dosavadní stav intelektuálního poznání v rámci diskutované problematiky, identifikovat oblasti zájmu a budoucí směr výzkumu.

Empirická část práce pracuje se stanovenými dílčími cíli práce napříč vybraným spektrem zájmových skupin včetně samotných sociálních podniků, a to s důrazem na české prostředí.

Mapuje a hodnotí povědomí veřejnosti o sociálním podnikání. Dále identifikuje a hodnotí přístup a postoj sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podnikání a sociálního podnikání obecně. Zároveň byla vytvořena databáze sociálních podniků, která vytvořila prostor pro analýzu získaných údajů z několika perspektiv (například popisná data, finanční data). Stejně jako v teoretické části je věnován prostor problematice přínosu aktivit sociálních podniků, jejich měření a zpracování vlastního návrhu tohoto měření. Vlastní postup pak představuje input-output analýzu jako jednu z možností zachycující lokální ekonomický přínos sociálních podniků následovanou návrhem konkrétních ukazatelů. Tento návrh je zpracován na základě realizovaného šetření prostřednictvím Delphi metody. V neposlední řadě byly také identifikovány a diskutovány bariéry rozvoje sociálního podnikání.

V rámci naplnění hlavního cíle a dílčích cílů práce se ověřovalo několik výzkumných otázek a bylo pracováno s celou řadou metod. Namátkou je možné zmínit analýzu a syntézu primárních a sekundárních zdrojů, komparaci, statistické zpracování dat, metodu dedukce a indukce, input-output analýzu apod.

Výzkumné otázky byly položeny v rámci **3 základních oblastí**. Jednalo se o oblast sociálního podnikání obecně (téma 1), dále o oblast sociálních podniků v České republice (téma 2) a o oblast přínosu sociálních podniků (téma 3). V rámci každé oblasti byly následně stanoveny výzkumné otázky a ty ještě rozebrány do specifických výzkumných otázek.

Téma 1, sociální podnikání obecně, se věnovalo několika otázkám. První výzkumná otázka byla zaměřena teoreticky a zjišťovala, **jak se vyvíjí koncept sociálního podnikání v čase**. V rámci podrobnějších specifických výzkumných otázek bylo identifikováno, že lze pozorovat **nárůst zájmu** akademické obce o diskutovanou problematiku. Jde tedy o **aktuální téma**. S tím byla spojena i identifikace nejčastějších klíčových pojmů, autorů i časopisů pracujících s tématem sociálního podnikání. Za **významnou** lze považovat rozsáhlou **odpověď** na otázku **určení, jaké jsou výzkumné tendence** v této oblasti a jaký **trend** lze očekávat v budoucnu. Výzkumné tendence jsou rozsáhlé a lze je rozdělit do několika oblastí: definice, dopad, měření, problematika udržitelnosti, osobnost sociálního podnikatele a procesy v sociálním podniku. V rámci budoucích trendů autorka předpokládá, že bude nadále rozvíjena oblast definování, přínosu sociálního podnikání a budování vazeb mezi sociálním podnikatelem, jeho zaměstnanci a klíčovými podporovateli, dále vliv technologií, otázka vzdělávání či sociálního marketingu.

Druhá a třetí výzkumná otázka v rámci **oblasti 1** se věnovala empirickým poznatkům. Bylo zjištěno, že **míra chápání podstaty** sociálního podnikání u veřejnosti je **spíše nižší**, přičemž nejčastěji se veřejnost potkala s tímto konceptem prostřednictvím médií či internetu. Pozitivní je zjištění, že osobní kontakt zákazníka s osobou znevýhodněnou na trhu by neměl činit překážku pro rozvoj sociálního podnikání. Veřejnost vnímá sociální podnikání jako **významný koncept s potenciálem řešit celospolečenské otázky**. Zároveň část z nich projevila zájem o aktivní zapojení podpory sociálního podnikání.

Téma 2, sociální podniky v České republice, se rozsáhle věnuje samotným sociálním podnikům. Jsou položeny dvě výzkumné otázky, které se následně větví do užších, specifických otázek. První výzkumná otázka pracuje s přístupem a postojem sociálních podniků k vybraným oblastem a aspektům z oblasti managementu sociálního podniku a sociálního podnikání obecně. Pozitivní je, že **část sociálních podniků využívá** některé **nástroje** napomáhající **řízení podniku**. Nejčastěji to je stanovení cílů, strategie a mise. Tato odpověď byla dále ještě více rozebrána.

Vzhledem k tomu, že v sociálním podnikání jsou velice důležité zájmové skupiny, je více než kladně hodnoceno, že sociální podniky jsou **schopné rozlišit význam jednotlivých zájmových skupin** s ohledem na plnění jejich společensky přínosného záměru. Stejně tak **vnímají překážky** jejich **rozvoje**. Mezi nejčastější řadí nedostatek času, špatný stav marketingu, obchodu a zakázek. Za kladný krok do budoucna v oblasti měření přínosu sociálního podnikání lze považovat zjištění, že velká většina sociálních podniků **považuje oblast měření za významnou**. V teoretické rovině i praktické aplikaci měření jsou ovšem velké nedostatky, které je třeba překonat, což je následně v textu diskutováno.

Druhá výzkumná otázka v rámci tématu 2 se zaměřuje na získání dat o sociálních podnicích. Pracuje s několika dotazníkovými šetřeními za 5 po sobě jdoucích let a také s vytvořenou databází sociálních podniků. Díky velké různorodosti odlišných šetření nebylo možné provést plnohodnotnou komparaci. Za významné lze považovat **zjištění**, které identifikuje **potřebu získání kvalitních dat za několik časových období** po sobě. To se daří v českých podmínkách zatím velice omezeně. Podobný problém nastává v případě vytvořené databáze sociálních podniků, kde je nutné kromě kvalitního sběru základních dat zajistit i jejich správu a aktualizaci tak, aby bylo možné vytvářet správné závěry vedoucí k podpoře tohoto segmentu. V rámci této oblasti se pak i pracuje i s analýzou sociálních podniků, jejich webových stránek a profilů na sociální síti Facebook. Je zpracován komplexní pohled na

jejich stav komunikace prostřednictvím těchto kanálů. V případě webových stránek je identifikován prostor pro zlepšení prezentace poslání, veřejně prospěšného cíle.

Téma 3, přínos sociálních podniků, **odpovídá pozitivním způsobem** na obě položené specifické výzkumné otázky. Je zpracována input-output analýza, která slouží k určení dopadu působení sociálních podniků na ekonomiku regionu. Stejně tak jsou představeny ukazatele, které je možné využít pro prokázání přínosu sociálních podniků. V této oblasti lze spatřovat velký prostor pro budoucí výzkum.

Vyjma zjištěných informací prezentovaných v rámci celé práce, je možné poukázat ještě na **další poznatky** z diskutované problematiky, které z práce vyplynuly, ať již v rámci načerpáných teoretických poznatků, nebo získaných empirických.

Jak v českém, tak v zahraničním kontextu představuje forma sociálního podnikání alternativní proud oproti klasickému, komerčnímu přístupu k podnikání. Často zaznívá i názor, že v budoucnu bude muset každý podnik být sociálním podnikem. To samozřejmě není reálné a ani by to nebylo vítané. Přivádí to ovšem opět k tématu **identifikování sociálního podniku** a řadě otázek. Například: *Jak pozná podnikatel, že vede vlastně sociální podnik? Proč by měl chtít podnikat jako sociální podnikatel? A pokud už je sociální podnikatel, co by ho mělo přimět/motivovat k tomu, aby se snažil změřit přínos svých aktivit?*

Základní problém je v nejednotné definici sociálního podnikání, respektive podniku. V situaci, kdy není přesně jasné, zda se jedná o sociální podnikání či nikoliv, je komplikovanější vytvářet vhodné prostředí pro takovéto aktivity. Sociální podnik by měl být vymezen prostřednictvím jasných kritérií. Nemusí se jednat o specifickou právní formu. Naprosto postačí **vymezení jasných mantinelů**. Tím by se také zamezilo již zmiňovanému zneužívání tohoto pojmu.

Sami sociální podnikatelé často říkají, že jde o podnikání jako každé, jen v některých případech mají ztíženější podmínky než subjekty klasického, komerčního podnikání. Proto by měli sociální podnikatelé **cítit určitou podporu** ze strany institucionálního aparátu a dalších organizací. Pohybují se ve stejném konkurenčním prostředí jako ostatní subjekty. To v situaci, kdy zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce (myšleno nejen zdravotně postižené), může představovat pro podnik skutečně větší zátěž (například už jen z hlediska organizačního či časového) a stavět ho do méně výhodné pozice oproti

konkurentům. Sociální podnik je vítaná aktivita, a pokud by neměl v rámci konkurenčního boje uspět pouze kvůli tomuto faktoru, bylo by to jistě na škodu.

Další skutečnost, kterou sociální podnikatelé i odborníci často zmiňovali, je nutnost začít **odlišně vnímat ve větší míře** integrační sociální podnik a sociální podnik. Pro Českou republiku je typická silná převaha integračních sociálních podniků. Ostatní sociální podniky jsou spíše v pozadí. Když se mluví o sociálních podnicích, často má na mysli dotyčný (ať již veřejnost, zákazník, dodavatel atd.) pouze integrační sociální podnik. Ke zvážení je zamyslet se nad jasným odlišením (byť z hlediska principů a charakteristiky již existuje) těchto dvou typů. Zaznívají i názory (ze stran integračních sociálních podniků), že skupina „ostatních“ sociálních podniků komplikuje v některých ohledech v podstatě legislativní, institucionální či jiný přístup v převaze integračních. Tento fakt by bylo dobré vzít v úvahu.

Zároveň byl v práci už také zmiňován pohled na environmentální prvek v charakteristice sociálního podnikání. Několik expertů se nezávisle na sobě shodlo, že environmentální princip by neměl být považován za výsadu sociálního podnikání, ale měl by být vyžadován po každém podnikatelském subjektu.

V praxi sociálního podnikání by též bylo vítané jasně **definovat** osoby považované za **osoby znevýhodněné na trhu práce**. Zpravidla jsou tyto osoby definované například zákonem o zaměstnanosti nebo příslušnými dotačními výzvami. Jejich vymezení je také uvedeno v připravovaném zákonu o sociálním podnikání, který se diskutuje již několik let. Na vymezení těchto osob v připravovaném zákonu o sociálním podnikání je zajímavé, že v současném znění by komplikoval život podnikům pracujícím se zdravotně postiženými osobami (je zde jistý nesoulad se zákonem o zaměstnanosti). Ke skupinám znevýhodněných osob se ještě váže fakt, že z těchto skupin bývají podporovány převážně jen osoby se zdravotním postižením. To je velice demotivující pro ostatní sociální podniky, které by rády pracovaly například s mladými dospělými opouštějící ústavní zařízení.

V průběhu celé práce již několikrát zazněla **silná potřeba získání dat**. Není možné řádně definovat, vymezovat, požadovat a měřit v situaci, kdy je nedostatek informací o cílové skupině a celém prostředí. V českých podmínkách je naprosto bezpodmínečné nutné začít intenzivně pracovat na databázi sociálních podniků. Je k dispozici adresář sociálních podniků na stránkách Českého sociálního podnikání, ten však čítá nízký počet kontaktů a navíc má spíše informační charakter. Je potřeba získat o hodně vyšší základní vzorek. Vyskočil (2014) zmiňuje zavedení povinné registrace, což by mohlo být určité řešení.

Budoucnost sociálního podnikání bude také určovat **oblast vzdělávání**. Nehovoří se pouze o určité míře proklamace tohoto tématu na veřejnosti, ale i o samotném vzdělávání manažerů, majitelů sociálních podniků a jejich zaměstnanců.

Sociální podnikání je aktuální téma, které se neustále rozvíjí a představuje živý organismus. I přesto, že se během posledních dvaceti let dostalo do popředí nejen odborného zájmu, stále se potýká s dětskými nemocemi, které bude třeba vyřešit. Podpora subjektů sociálního podnikání, respektive sociální ekonomiky, představuje jednu z cest zajištění udržitelného přístupu k podnikání.

Přínosy práce

Přínosy této práce lze rozdělit do několika oblastí. Do oblasti teoretické, oblasti empirické a oblasti pedagogické. Celkový přínos habilitační práce lze vidět v obohacení nejen teoretických poznatků z roviny sociálního podnikání, ale také v získání užitečných empirických poznatků, které mohou prakticky přispět k podpoře a rozšíření prostředí sociálního podnikání.

V oblasti **teoretické** lze považovat za hlavní přínos poskytnutí uceleného pohledu na současný i minulý stav poznání v dané oblasti. Ten je zprostředkován především prostřednictvím zpracované systematické literární rešerše, ale také vypracováním teoretických východisek a poskytnutím uceleného pohledu na problematiku definování této oblasti včetně vlastních doporučení. Zároveň lze považovat za cennou formulaci možného přístupu k praktické aplikaci měření přínosu sociálního podnikání. Tento přístup je následně podrobněji rozebrán v empirické části práce. Přínosem je také identifikace budoucích směrů výzkumu této oblasti.

V oblasti **empirické** je možné za přínos práce považovat hned několik oblastí. Lze konstatovat, že zjištění prezentovaná v této části práce mohou být přínosná nejen pro zástupce veřejné správy, organizací podporující tuto oblast a dalších činitelů z řad podpůrného mechanismu, ale i pro samotné sociální podniky či veřejnost. Výsledky dotazníkového šetření a Delphi metody byly poskytnuty účastníkům šetření, kteří tak získali zajímavé informace o aktuálním stavu. Zároveň se také staly podnětem pro navázání spolupráce se samotnými sociálními podniky i odborníky v této oblasti. Výsledky šetření poskytují užitečný podklad pro formování dalších, praktických kroků v této oblasti za účelem jeho rozvoje. Z praktického hlediska se jeví jako velice užitečná vytvořená databáze

sociálních podniků. Ta může sloužit pro další práci s těmito daty, jejich rozšiřování a vytvoření solidní informační základny.

Pro oblast **pedagogickou** lze najít jako přínos hned několik skutečností. Teoretické i empirické části poukázaly na rostoucí význam vzdělávání v rámci této tematiky. Pro pedagogickou oblast jde o výzvu k rozšíření výuky o problematiku sociálního podnikání. Pravděpodobně se v podmínkách ekonomicky zaměřené výuky nebude jednat o samostatný předmět, ale v podnikatelsky zaměřených předmětech a oborech, případně předmětech zaměřených na téma CSR, se to jeví jako více než vhodné téma k diskusi. Kromě výuky zaměřené na studenty se prostřednictvím dotazníkových šetření otevřel také prostor pro navázání spolupráce se sociálními podniky v rámci nejen doplnění vzdělání pro majitele, manažery a zaměstnance sociálních podniků, ale také pro otevření diskuse nad společnými projektovými aktivitami, kde by se mohl uplatnit potenciál studentů v rámci tematicky zaměřených předmětů.

Seznam použitých zdrojů

- [1] Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27.
- [2] Agresti A. (2013) *Categorical Data Analysis*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [3] Ahmad, N., & Seymour, R. G. (2008). *Defining entrepreneurial activity*. Dostupné z http://www.oecd-ilibrary.org/economics/defining-entrepreneurial-activity_243164686763?crawler=true.
- [4] Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- [5] Albert, M. 1991. *Capitalisme contre capitalism*. Paris: Editions du Seuil.
- [6] Arogyaswamy, B. (2017). Social entrepreneurship performance measurement: A time-based organizing framework. *Business Horizons*, 60(5), 603-611.
- [7] Ashoka (2016). *Social Entrepreneur*. Dostupné z <http://www.ashoka.org>.
- [8] Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- [9] Australian Bureau of Statistics (1995). *Information Paper: Australian National Accounts: Introduction to Input-Output Multipliers, 1989-90*. Dostupné z <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/5246.01989-90?OpenDocument>.
- [10] Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- [11] Badelt, C. (1997). Entrepreneurship theories of the non-profit sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8(2), 162-178.
- [12] Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.
- [13] Baron, D. P. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683-717.

- [14] Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- [15] Bednaříková, Z. (2012). Ekonomický přínos zemědělství pro venkovskou ekonomiku: aplikace input-output analýzy. *Politická ekonomie*, 60(2), 265-285.
- [16] Beugré, C. (2016). *Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value*. Taylor & Francis.
- [17] Biggs, R., Westley, F. R., & Carpenter, S. R. (2010). Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and society*, 15(2), 826-831.
- [18] Birchall, J. (1994). *Co-op: the People's Business*. Manchester University Press.
- [19] Bloom, P. N. (2012). *Scaling your social venture: Becoming an impact entrepreneur*. Palgrave Macmillan.
- [20] Borzaga, C., & Santuari, A. (2003). New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship. *The non-profit sector in a changing economy*, 31-59.
- [21] Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- [22] Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality?. *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- [23] Brančíková, L. (2010). *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít*. Svaz českých a moravských družstev. Dostupné z http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Soci%C3%A1ln%C3%AD_p%C5%99idan%C3%A1_hodnota_podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf
- [24] Brink, P. J., Wood, M. J. (1994) *Basic steps in planning nursing research: From question to proposal*. Boston: Jones and Bartlett.
- [25] Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public–private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14.

- [26] Campbell, S. (1998). Social entrepreneurship: how to develop new social-purpose business ventures. *Health Care Strategic Management*, 16(5), 17-18.
- [27] Carsrud A. L., & Brannback M. E. (2007). *Entrepreneurship*. Greenwood Guides to Business and Economics. Westport.
- [28] Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- [29] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- [30] Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- [31] Cooney, S. (2009). *Build a green small business: Profitable ways to become an ecopreneur*. McGraw-Hill.
- [32] Colenbrander, A., Argyrou, A., Lambooy, T., & Blomme, R. J. (2017). Inclusive Governance In Social Enterprises In The Netherlands—A Case Study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(4), 543-566.
- [33] Collins, O. F., & Moore, D. G. (1964). *The enterprising man* (Vol. 1). Michigan State University Press.
- [34] Cordes, J. J. (2017). Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and Program Planning*, 64, 98-104.
- [35] Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355-370.
- [36] Corner, P. D., Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659.
- [37] Crucke, S., & Decramer, A. (2016). The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises. *Sustainability*, 8(2), 1-30.
- [38] Cukier, W., Rodrigues, S., Trenholm, S., & Wise, S. (2009). Social entrepreneurship: a content analysis. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings* (s 1 - 21). United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- [39] České sociální podnikání (2018). *Principy a definice*. MPSV. Dostupné z <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>.

- [40] České sociální podnikání (2015). *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR*. MPSV. Dostupné z <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni>.
- [41] České sociální podnikání (2014). *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR*. MPSV. Dostupné z <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni>.
- [42] České sociální podnikání (2013). *Výsledky dotazníkového šetření v sociálních podnicích v České republice*. MPSV. Dostupné z <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni>.
- [43] Český statistický úřad (2018a). *Tabulky dodávek a užití*. Dostupné z http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkaout.dod_uziti?mylang=CZ.
- [44] Český statistický úřad (2018b). *Trh práce v ČR - časové řady - 1993-2016*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/204r-k-odvetvi-cinnosti-zamestnanych-v-nh-m7e8nfaakv>.
- [45] Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- [46] Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- [47] Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- [48] Danko, A., Brunner, C., & Kraus, S. (2011). Social entrepreneurship-An overview of the current state of research. *European Journal of Management*, 11(1), 82-91.
- [49] Dean, M. A., Shook, C. L., & Payne, G. T. (2007). The past, present, and future of entrepreneurship research: Data analytic trends and training. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 601-618.
- [50] Dees, J. G. (1998a). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, 54-69.
- [51] Dees, J.G. (1998b). The meaning of social entrepreneurship. *Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, 1 – 6.
- [52] Defourny, J., & Develtere, P. (2009). The social economy: the worldwide making of a third sector. The worldwide making of the social economy. *Innovations and changes*, 15-40.

- [53] Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- [54] Defourney, J., & Pestoff, V. (2008). *Images and concepts of the third sector in Europe*. Working paper. EMES - European Research Network.
- [55] Defourny, J., Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *From third sector to social enterprise* (pp. 1-28). London: Routledge.
- [56] Debecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- [57] Denyer, D., & Neely, A. (2004). Introduction to special issue: innovation and productivity performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, 5(3-4), 131-135.
- [58] Dixon, S. E., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 326-345.
- [59] Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- [60] Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- [61] Douglas, H. (2008). Creating knowledge: A review of research methods in three societal change approaches. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(2), 141-163.
- [62] Dohnalová, M., Průša, L. et al. (2011). *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- [63] Dohnalová, M. (2006). *Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky.
- [64] Dohnalová, M., Deverová, L., & Šloufová, R. (2012). *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- [65] Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., & Pospíšilová, T. (2016). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer.

- [66] Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 319-343.
- [67] Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- [68] Drayton, W. (2006). Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 80-96.
- [69] Drucker, P F (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, HarperBusiness.
- [70] Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- [71] Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). 'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64-79.
- [72] Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. New York: John Wiley & Sons.
- [73] Egerová, D.; & Mužík, J. (2010). Aplikace metody Delphi při expertním stanovení faktorů ovlivňujících efektivnost e-learningu ve vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích. *E+M. Ekonomie a Management*, 13 (2), 137-151.
- [74] Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- [75] Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- [76] Estonian Social Enterprise Network (2017) *Maximise your impact - A guide for social entrepreneurs*. Dostupné z <http://www.socialenterprisesr.net/wp-content/uploads/2017/12/MaximiseYourImpact.pdf>.
- [77] Eurostat Methodologies and working papers (2008). *Eurostat Manual of Supply, Use and Input-Output Tables*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- [78] Evers, A. (1995) "Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area", *Voluntas*, 6(2), pp. 119-39.
- [79] European Commission (2011), *Social Business Initiative*. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en. accessed 17 October 2017.

- [80] European Commission (2016a). *Opportunity Now: Europe's Mission to Innovate*. Brussel: EPSC Strategic Notes.
- [81] European Commission (2016b). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Brussel: European Commission. Dostupné z <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>.
- [82] European Commission (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Brussel: European Commission. Dostupné z ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en.
- [83] European Commission (2001). *Green Paper – Promotion a European framework for corporate social responsibility*. Brussel: European Commission. Dostupné z [europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf](http://ec.europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf).
- [84] European Commission - GECES (2014). *Social impact measurement*. Luxembourg: European Commission. Dostupné z <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7735>.
- [85] European Economic and Social Committee (2013). *Opinion of the European Economic and Social Committee on social impact measurement (own initiative opinion), 2014/C/17/03*. Brussel: European Commission. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE6135&from=EN>.
- [86] Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Morais, L. P., de Poorter, M., Borzaga, C., & Ojong, N. (2011). *Social and solidarity economy: Our common road towards decent work*. Montreal: The Reader.
- [87] García-Uceda, E., Murillo-Luna, J. L., & Asín-Lafuente, J. (2017). Application of the Delphi Method for the Analysis of the Factors Determining Social Entrepreneurship. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 9(1), 43-66.
- [88] Francová, P., & Kurková, G. (2012). *Manuál: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit.
- [89] GECES - European Commission (2014). *Proposed approaches to social impact measurement*. Dostupné z http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf
- [90] Germak, A. J., & Robinson, J. A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21.

- [91] Glazer, E. M., & Hannafin, M. J. (2006). The collaborative apprenticeship model: Situated professional development within school settings. *Teaching and Teacher Education*, 22(2), 179-193.
- [92] Gordon, T. J. (1994). *The Delphi Method. Futures research methodology*. Dostupné z http://www.gerenciamento.ufba.br/downloads/delphi_method.pdf
- [93] Granados, M. L., Hlupic, V., Coakes, E., & Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. *Social Enterprise Journal*, 7(3), 198-218.
- [94] Hebák, P. a kol. (2013). *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. Praha: Informatorium.
- [95] Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod*. Praha: Portál.
- [96] Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- [97] Hadad, S., & Gauca, O. D. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*, 9(2), 119.
- [98] Hamby, A., Pierce, M., & Brinberg, D. (2017). Solving Complex Problems: Enduring Solutions through Social Entrepreneurship, Community Action, and Social Marketing. *Journal of Macromarketing*, 37(4), 369-380.
- [99] Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine?. *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43.
- [100] Heeks, R., & Arun, S. (2010). Social outsourcing as a development tool: The impact of outsourcing IT services to women's social enterprises in Kerala. *Journal of International Development*, 22(4), 441-454.
- [101] Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.
- [102] Hossain, S., Saleh, M. A., & Drennan, J. (2017). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: a proposed conceptual framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 347-368.
- [103] Hunčová, M. (2011). Specifika financování sociálních podniků. In Sociální ekonomika - financování a měření přidaných hodnot (s. 103 – 115). Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně.
- [104] Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1-8.

- [105] Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- [106] Chráska, M. (2017). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- [107] Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 195-209.
- [108] Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376.
- [109] Janowski, T., & Mohanty, H. (2010). *Distributed Computing and Internet Technology - Lecture Notes in Computer Science*. Springer.
- [110] Kadeřábková, A., & Saman, S.M. (2018). *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>.
- [111] Kahn, R. F. (1931). The Relation of Home Investment to Unemployment. *The Economic Journal*. 1931, 41(162), 173–198.
- [112] Keating, E. K., & Frumkin, P. (2003). Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, 63(1), 3-15.
- [113] Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management Review*, 2(1), 105-132.
- [114] Kerlin, J. A. (2013). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84-108.
- [115] Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.
- [116] Keynes, J. M. (1936). *General theory of Employment, Interest and Money*. UK: Palgrave Macmillan.
- [117] Kickul, J., & Lyons, T. (2012). *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever-changing world*. New York: Routledge.

- [118] Kickul, J., Griffiths, M., & Bacq, S. (2010). The boundary-less classroom: Extending social innovation and impact learning to the field. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 652-663.
- [119] Kirzner, I. M. (2015). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- [120] Knight F. (2002). *Risk, Uncertainty and Profit*. Washington. USA: Beard Books.
- [121] Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- [122] Kolodinsky, J., Stewart, C., & Bullard, A. (2006). Measuring economic and social impacts of membership in a community development financial institution. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(1), 27-47.
- [123] Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M., & Shaw, E. (2014). Social entrepreneurship: an exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, 8(2), 275-292.
- [124] Krechovská, M.; Taušl Procházková, P. Dvořáková, L.,...Csapi, V. (2015). *Entrepreneurship education in Visegrad group countries*. Plzeň: Nava.
- [125] Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2005). The stakeholder engagement manual volume 2: The practitioners handbook on stakeholder engagement. *Account Ability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates*.
- [126] Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- [127] Kuan, Y. Y., Chan, K. T., & Wang, S. T. (2011). The governance of social enterprise in Taiwan and Hong Kong: a comparison. *Journal of Asian Public Policy*, 4(2), 149-170.
- [128] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.
- [129] Kutáček, S. (2007). *Penězům na stopě*. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost.
- [130] Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.
- [131] Laville, J.-L. (1992). *Les services de proximité en Europe*, Paris: Desclée de Brower.
- [132] Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- [133] Leibenstein H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*. 58 (2), 72 – 83.
- [134] Liger, Q., Stefan, M., & Britton, J. (2016). *Social Economy*. Brussel: European Parliament.

- [135] LEED Forum on Social Innovations. (2011). *Social innovation*. Dostupné z <http://www.oecd.org/cfe/leed/Forum-Social-Innovations.htm>.
- [136] Levie, J., & Hart, M. (2011). Business and social entrepreneurs in the UK: Gender, context and commitment. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(3), 200-217.
- [137] Leontief, W. (1936). Quantitative Input-Output relations in the economic system of the United States. *Review of Economics and Statistics*, 18(3), 105–125.
- [138] Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- [139] Litzky, B. E., Godshalk, V. M., & Walton-Bongers, C. (2010). Social entrepreneurship and community leadership: A service-learning model for management education. *Journal of Management Education*, 34(1), 142-162.
- [140] Llop, M., & Arauzo-Carod, JM. (2011). Identifying the economic impact behind a cultural asset: an input–output subsystems analysis. *The Annals of Regional Science*, 49(3), 861–877.
- [141] Lockett, A., & McWilliams, A. (2005). The balance of trade between disciplines: do we effectively manage knowledge? *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 139-150.
- [142] Low, M. B., MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
- [143] Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology. *Journal of Extension*, 35(5), 1-4.
- [144] Maas, K. (2008, October). *Social Impact Measurement: Towards a guideline for managers*. In EMAN-EU 2008 Conference (p. 75).
- [145] Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- [146] Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship* (p. 3). New York: Palgrave Macmillan.
- [147] Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- [148] Maksimov, V., Wang, S. L., & Luo, Y. (2017). Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises. *Journal of World Business*, 52(2), 244-257.

- [149] Manetti, G. (2014). The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 443-464.
- [150] Marshall A. (2010). *Principles of Economics*. New York. USA: Abridged Edition.
- [151] Martin, R. L., Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- [152] Mastrangelo, L. M., Benitez, D. G., & Cruz-Ros, S. (2017). How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 437-448.
- [153] McClelland D. C. (1967). *Achieving Society*. New York: The Free Press Macmillan Publishing.
- [154] Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- [155] Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- [156] Miller, L. E. (2006, October). *Determining what could/should be: The Delphi technique and its application*. In meeting of the 2006 annual meeting of the Mid-Western Educational Research Association, Columbus, Ohio.
- [157] Miller, T. L., Wesley, I. I., & Curtis, L. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705-733.
- [158] Ministerstvo pro místní rozvoj (2012). *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje - pracovní skupina pro udržitelný rozvoj*. Dostupné z <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>.
- [159] Ministerstvo životního prostředí. Rada vlády pro udržitelný rozvoj. (2010). *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky*. Praha: Ministerstvo životního prostředí.
- [160] Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388.

- [161] Monzón, J. L., & Ávila, R. Ch. (2012). The Social Economy in the European Union. European Economic and Social Committee. Dostupné z <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>.
- [162] Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union. CIRIEC. Dostupné z <http://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study>.
- [163] Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43.
- [164] Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2009). Sociální ekonomika - studie. Dostupné z <https://reparto.cz/firma/dokumenty/socialni-firma/7-socialni-ekonomika-studie-mpsv/file>.
- [165] Nicholls, A. (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: UOP.
- [166] Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?'. Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- [167] Nicholls, A. (2010). Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 394-415.
- [168] Nosková, M. (2016). Regional Economic Effects of the European Capital of Culture Project: the Use of Input-Output Analysis. *E + M. Ekonomie a Management*, 2016, 19(3), 57-74.
- [169] Noya, A., & E. Clarence (2007). *The social economy: building inclusive communities*, Paris: OECD.
- [170] OECD/LEED. (2016). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation - Unlocking the potential of social enterprises in the Czech Republic*. Dostupné z <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/OECD-report-Czech-Republic-Report-2016.pdf>.
- [171] OECD/European Commission. (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises*. Dostupné z https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf.
- [172] Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.

- [173] Ostrander, S. A. (2007). The growth of donor control: Revisiting the social relations of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 356-372.
- [174] Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- [175] Parkinson, C., & Howorth, C. (2008). The language of social entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(3), 285-309.
- [176] Pělucha, M., Kouřilová, J., & Květoň, V. (2017). Barriers of Social Entrepreneurship Development—A Case Study of the Czech Republic. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 129-148.
- [177] Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- [178] Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- [179] Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.
- [180] Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(3-4), 137-168.
- [181] Pierre, A., von Friedrichs, Y., & Wincent, J. (2014). A review of social entrepreneurship research. In *Social entrepreneurship* (pp. 43-69). Springer, Cham.
- [182] Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237-260.
- [183] Porter, M. E., Kramer M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62 - 77.
- [184] Punch, K. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- [185] Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.

- [186] Ratten, V. (2014). Future research directions for collective entrepreneurship in developing countries: a small and medium-sized enterprise perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(2), 266-274.
- [187] Reeder, N., & Colantonio, A. (2013). Measuring impact and non-financial returns in impact investing: A critical overview of concepts and practice. *The London School of Economics and the European Investment Bank Institute*.
- [188] Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In *Social entrepreneurship* (pp. 95-120). Palgrave Macmillan, London.
- [189] Řezánková, H (2011). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing.
- [190] Sacks, J. (2002). *The money trail. Measuring your impact on the local economy using LM3*. New Economics Foundation and The Countryside Agency.
- [191] Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- [192] Salamon, L. and Anheier, H., (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national analysis*, Manchester University Press, Manchester.
- [193] Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- [194] Sassmannshausen, S. P., & Volkmann, C. (2013). A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research (No. 2013-003). *Schumpeter Discussion Papers*.
- [195] Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- [196] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- [197] Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.
- [198] Sharma, S., & Starik, M. (2004). *Stakeholders, the Environment and Society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

- [199] Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- [200] Schoorl E. (2013). *Jean-Baptiste Say - revolutionary, entrepreneur, economist*. New York. USA: Routledge.
- [201] Stevenson H., Carillo, J. C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- [202] Shockley, G. E., Frank, P. M. (2011). Schumpeter, Kirzner, and the field of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(1), 6-26.
- [203] Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774.
- [204] Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2016). *What is a social entrepreneur*. Dostupné z: <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>.
- [205] Schwab Foundation For Social Entrepreneurship. (2018). *What is Social Entrepreneurship?* Dostupné z <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>
- [206] Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [207] Sirelkhathim, F., & Gangi, Y. (2015). Entrepreneurship education: A systematic literature review of curricula contents and teaching methods. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1 - 11.
- [208] Social Economy in Europe. 2018. *Social Economy Europe's Charter or principles*. Dostupné z <http://www.socialeconomy.eu.org/social-economy>.
- [209] Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- [210] Souček, E. (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a management.
- [211] Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.

- [212] Taskforce, S. I. I. (2014). Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group. *Social Impact Investment Taskforce*, UK Presidency of the G8.
- [213] Taušl Procházková, P. (2017). Social Entrepreneurship: Insight into Content. In *Proceedings of the 13th International Conference Liberec Economic Forum 2017*. Liberec: Technická univerzita, 285-293.
- [214] Taušl Procházková, P. (2016). Social Entrepreneurship: Definition and Specifics. In Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth. Norristown: *International Business Information Management Association*, 164-172.
- [215] Taušl Procházková, P. (2015). Social Entrepreneurship as a Sustainable Business Approach in Theory and in Practice. In Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth. Norristown: *International Business Information Management Association*, 144-153.
- [216] Tessea. Bendáriková, D.; Francová, P. (2011). *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika, o.p.s.
- [217] Thake, S., & Zadek, S. (1997). Practical People, Noble Causes: How to Support Community-based Social Entrepreneurs. Executive Summary. *New Economics Foundation*.
- [218] The Scottish Government. (2011). Input-Output Methodology Guide. Dostupné z <http://www.scotland.gov.uk/Topics/Statistics/Browse/Economy/Input-Output/MultiplierMethodology>.
- [219] Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- [220] Thompson, J., & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.
- [221] Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.

- [222] Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- [223] Tučková, Z., Hauge, O., Hrabal, M.....Solones, O. (2016). Sociální ekonomika, sociální podnikání a obrysy udržitelnosti. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- [224] Van Rensburg, J., Veldsman, A., & Jenkins, M. (2008). *From technologists to social enterprise developers: Our journey as "ICT for development" practitioners in Southern Africa*. 1-18. Dostupné z http://researchspace.csir.co.za/dspace/bitstream/handle/10204/4496/Van%20Rensburg_2008.pdf?sequence=1.
- [225] Večeřa, M. (2001). *Sociální stát: Východiska a přístupy*. Slon: Sociologické nakladatelství.
- [226] Vik, P. (2017). What's so social about Social Return on Investment? A critique of quantitative social accounting approaches drawing on experiences of international microfinance. *Social and Environmental Accountability Journal*, 37(1), 6-17.
- [227] Vláda ČR. (2016). Věcný záměr zákona o sociálním podnikání. Dostupné z <https://apps.odok.cz/veklep-history-version?pid=KORNACADZDP4>.
- [228] Vyskočil, M. (2014). Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 - sociální podnikání. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Dostupné z https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf.
- [229] Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153 – 174.
- [230] Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- [231] Weidner, K. L., Rosa, J. A., & Viswanathan, M. (2010). Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. *Journal of Business Research*, 63(6), 559-569.
- [232] Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1 – 19.
- [233] Wiersum, K. F. (1995). 200 years of sustainability in forestry: lessons from history. *Environmental Management*, 19(3), 321-329.

- [234] Witkin, B. R., & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessment: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [235] Woolcock, M., Narayan, D. (2000) Social capital: implication for development theory, research and policy. *The World Bank Research Observer*. 15 (2), pp. 225 – 249.
- [236] World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Dostupné z www.un-documents.net/our-common-future.pdf.
- [237] Young, D., (1983). *If Not for Profit, for What?*, Lexington Books, Lexington, MA.
- [238] Young, W., & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415.
- [239] Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- [240] Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117-131.
- [241] Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí.

Seznam příloh

Příloha A - 50 nejcitovanějších článků za období 1980 – 2017 (zdroj Scopus/Web of Science)

Příloha B - Dotazníkové šetření – veřejnost

Příloha C - Kendallův koeficient τ_B - hodnocení vlivu jednotlivých zájmových skupin

Příloha D - Dotazníkové šetření – sociální podniky

Příloha E - Oblast činností – dotazníková šetření 2013–2017

Příloha F - Hodnocení webových a facebookových stránek

Příloha G - Vstupní ukazatele druhého kola Delphi metody

Příloha H - Vstupní data k sociálním podnikům – input-output analýza

Příloha CH - Seznam sociálních podniků (kompletní databáze včetně veškerých kritérií v elektronické podobě na CD příloze)

Příloha A

50 nejcitovanějších článků za období 1980 – 2017 (zdroj Scopus/Web of Science).

Autor	Název	Rok	Časopis	Počet citací	Databáze
Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J.	Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?	2006	Entrepreneurship: Theory and Practice	799	Scopus
Mair J., Martí I.	Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight	2006	Journal of World Business	771	Scopus
Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M.	A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges	2009	Journal of Business Venturing	494	Scopus
Peredo, AM; McLean, M	Social entrepreneurship: A critical review of the concept	2006	Journal of World Business	375	WoS
Dacin P., Dacin M., Matear M.	Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here	2010	Academy of Management Perspectives	312	Scopus
Weerawardena, J; Mort, GS	Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model	2006	Journal of World Business	291	WoS
Seelos C., Mair J.	Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor	2005	Business Horizons	283	Scopus
Mair J., Marti I.	Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh	2009	Journal of Business Venturing	275	Scopus
Short, JC; Moss, TW; Lumpkin, GT	Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities	2009	Strategic Entrepreneurship Journal	267	WoS
Pache A.-C., Santos F.	Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics	2013	Academy of Management Journal	252	Scopus
Dees J.G.	Enterprising nonprofits.	1998	Harvard business review	226	Scopus
Nicholls A.	The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field	2010	Entrepreneurship: Theory and Practice	222	Scopus
Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P.	Social entrepreneurship: A critique and future directions	2011	Organization Science	221	Scopus
Thompson J., Alvy G., Lees A.	Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential	2000	Management Decision	218	Scopus
Chell E.	Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process	2007	International Small Business Journal	218	Scopus
Thompson J.L.	The world of the social entrepreneur	2002	International Journal of Public Sector Management	212	Scopus
Tracey P., Phillips N., Jarvis O.	Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model	2011	Organization Science	208	Scopus
Defourny J., Nyssens M.	Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences	2010	Journal of Social Entrepreneurship	201	Scopus
Di Domenico M., Haugh H., Tracey P.	Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises	2010	Entrepreneurship: Theory and Practice	190	Scopus
Santos F.M.	A Positive Theory of Social Entrepreneurship	2012	Journal of Business Ethics	173	Scopus
Shaw E., Carter S.	Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes	2007	Journal of Small Business and Enterprise Development	167	Scopus

Battilana J., Lee M.	Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises	2014	Academy of Management Annals	156	Scopus
Sharir M., Lerner M.	Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs	2006	Journal of World Business	154	Scopus
Fowler A.	NGDOS as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?	2000	Third World Quarterly	152	Scopus
Kerlin J.A.	Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences	2006	Voluntas	141	Scopus
Miller T.L., Grimes M.G., McMullen J.S., Vogus T.J.	Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship	2012	Academy of Management Review	130	Scopus
Hemingway, CA	Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship	2005	Journal of Business Ethics	124	WoS
Young W., Tilley F.	Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate	2006	Business Strategy and the Environment	118	Scopus
Purdue D.	Neighbourhood governance: Leadership, trust and social capital	2001	Urban Studies	114	Scopus
Nicholls A.	'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship	2009	Accounting, Organizations and Society	114	Scopus
Baron D.P.	Corporate social responsibility and social entrepreneurship	2007	Journal of Economics and Management Strategy	112	Scopus
Glazer E.M., Hannafin M.J.	The collaborative apprenticeship model: Situated professional development within school settings	2006	Teaching and Teacher Education	109	Scopus
Moore M.-L., Westley F.	Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems	2011	Ecology and Society	109	Scopus
Pless N.M., Maak T., Stahl G.K.	Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience	2011	Academy of Management Learning and Education	109	Scopus
Doherty B., Thompson J., Doherty B.	The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories	2006	International Journal of Social Economics	108	Scopus
Zahra, SA; Rawhouser, HN; Bhawe, N; Neubaum, DO; Hayton, JC	Globalization of social entrepreneurship opportunities	2008	Strategic Entrepreneurship Journal	107	WoS
Bacq S., Janssen F.	The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria	2011	Entrepreneurship and Regional Development	105	Scopus
Doherty B., Haugh H., Lyon F.	Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda	2014	International Journal of Management Reviews	105	Scopus
Corner P.D., Ho M.	How opportunities develop in social entrepreneurship	2010	Entrepreneurship: Theory and Practice	101	Scopus
Brinkerhoff D.W., Brinkerhoff J.M.	Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance	2011	Public Administration and Development	101	Scopus
Certo S.T., Miller T.	Social entrepreneurship: Key issues and concepts	2008	Business Horizons	98	Scopus
Westley F., Antadze N.	Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact	2010	Innovation Journal	92	Scopus

Ansari S., Munir K., Gregg T.	Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The role of social capital in capability development and community empowerment	2012	Journal of Management Studies	92	Scopus
Ball S.J., Exley S.	Making policy with 'good ideas': Policy networks and the 'intellectuals' of New Labour	2010	Journal of Education Policy	91	Scopus
Elkington J.	Governance for sustainability	2006	Corporate Governance	89	Scopus
Biggs R., Westley F.R., Carpenter S.R.	Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management	2010	Ecology and Society	89	Scopus
Spear R.	Social entrepreneurship: A different model?	2006	International Journal of Social Economics	85	Scopus
Dixon S.E.A., Clifford A.	Ecopreneurship - A new approach to managing the triple bottom line	2007	Journal of Organizational Change Management	85	Scopus
Murphy P.J., Coombes S.M.	A model of social entrepreneurial discovery	2009	Journal of Business Ethics	85	Scopus
Parkinson C., Howorth C.	The language of social entrepreneurs	2008	Entrepreneurship and Regional Development	84	Scopus

Příloha B

Dotazníkové šetření – veřejnost

Dotazníkové šetření - Sociální podnikání

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění předloženého dotazníkového šetření. Šetření je součástí dlouhodobého výzkumu na Fakultě ekonomické při Západočeské univerzitě v Plzni. Cílem tohoto šetření je zjistit povědomí veřejnosti o problematice sociálního podnikání a pomoci tak zjištěnými výsledky k podpoře této oblasti.

Za čas, který nad tímto dotazníkem strávíte, Vám upřímně děkuji.

Petra Taušl Procházková

***Povinné pole**

Přeskočte na otázku 1.

Definice

1. **Říká Vám něco termín "sociální podnikání"? ***

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano, vím, o co se jedná *Přeskočte na "Definice konceptu sociálního podnikání a sociálního podniku."*

☐ Termín je mi povědomý, ale neznám přesně jeho obsah *Přeskočte na "Definice konceptu sociálního podnikání a sociálního podniku."*

☐ Ne, sociální podnikání mi nic neříká *Přeskočte na "Definice konceptu sociálního podnikání a sociálního podniku."*

Definice konceptu sociálního podnikání a sociálního podniku

Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.

Sociální podnik (dále SP) je pak tedy právnická osoba založená dle soukromého práva, nebo její součástí, nebo fyzická osoba, která splňuje principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního. Příkladem SP může být kavárna zaměstnávající z části hendikepované osoby/dlouhodobě nezaměstnané atd., nebo podnik aktivně činný v lokálních aktivitách a přispívající tím například k řešení místního problému (sociálního, či environmentálního charakteru).

Přeskočte na otázku 2.

Definice konceptu sociálního podnikání a sociálního podniku

Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.

Sociální podnik (dále SP) je pak tedy právnická osoba založená dle soukromého práva, nebo její součástí, nebo fyzická osoba, která splňuje principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního. Příkladem SP může být kavárna zaměstnávající z části hendikepované osoby/dlouhodobě nezaměstnané atd., nebo podnik aktivně činný v lokálních aktivitách a přispívající tím například k řešení místního problému (sociálního, či environmentálního charakteru).

2. **Ted' už víte, co je to sociální podnikání a sociální podnik. Znáte nějaký sociální podnik? Uveďte**

3. **Ted' už víte, co je to sociální podnikání a sociální podnik. Pravděpodobně jste se s touto oblastí již (přímo či nepřímo) potkali. Uveďte kde ? ***

Prosím zaškrtněte, je možné vybrat více možností.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Sociální sítě
- ☐ Internet (webové stránky)
- ☐ Média (televize, rádio, tisk)
- ☐ Odborná sféra (literatura, konference, workshopy)
- ☐ Osobní zájmy
- ☐ Doporučení blízkých či kolegů
- ☐ Se sociálním podnikáním jsem se dosud nepotkal(a)
- ☐ Jiné: _____

Detaily sociálního podnikání

4. **Co by mohlo být (nejčastěji) dle Vašeho názoru podnětem pro podnikatele k založení sociálního podniku? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Iniciativa ze strany cílové skupiny
- ☐ Nespokojenost s dosavadním stavem okolí
- ☐ Osobní zkušenost
- ☐ Potřeba vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním (či jiným) znevýhodněním
- ☐ Zdál se to být dobrý nápad
- ☐ Zkušenost z rodiny a blízkého okolí

5. **Bylo by Vám nepříjemné, pokud by Vás například v kavárně/obchodě obsluhovala osoba znevýhodněná na trhu práce (například zdravotně postižená, dlouhodobě nezaměstnaná osoba, lidé bez přístřeší, lidé po výkonu trestu, příslušník etnické menšiny, mládež v obtížné životní situaci - například mladá osoba po odchodu z dětského domova atd.) ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, zřejmě by mi to bylo nepříjemné. Pravděpodobně bych se snažil(a) tomuto podniku vyhýbat.
- ☐ Možná ano, ale od návštěvy takových podniků by mě to neodradilo.
- ☐ Ne, neměl(a) bych s tím problémem.
- ☐ Nevím, do podobné situace jsem se doposud nedostal(a).

6. Niže jsou uvedeny vybrané zainteresované skupiny (tj. jakákoliv skupina, která může ovlivnit, nebo je ovlivňována dosažením cílů organizace). Jak velký vliv se domníváte, že má každá z těchto skupin na podnikatelskou činnost sociálních podniků ve vztahu k naplňování jejich společensky přínosného záměru? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - Významný vliv	2 - Nízký vliv	3 - Žádný vliv
Zákazníci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občané	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klíčoví dodavatelé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dárci, investoři, sponzoři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Státní správa vyjma včetně místní samosprávy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partneři (spolupracující subjekty - například neziskové organizace, komerční subjekty podporující myšlenku sociálního podnikání, vzdělávací instituce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokální komunity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banky, finanční ústavy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sociální podnik může sledovat naplňování různých veřejně prospěšných cílů. Niže máte uvedeno několik nejběžnějších. Ohodnoťte prosím tyto cíle jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší) podle důležitosti, které jim přikládáte (respektive ve vztahu k aktivitám, které si myslíte, že by se měly provádět/podporovat). *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Oblast životního prostředí a ekologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozvoj místního společenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast rovných příležitostí (zejména zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální oblast (poskytování sociálního poradenství a sociální pomoci, např. znevýhodněným zaměstnancům)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturní oblast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sociální podnikání - povědomí

8. Existuje podle Vás dostatečné povědomí veřejnosti o sociálním podnikání? *

1 (určitě ano), 2 (spíše ano), 3 (nevím), 4 (spíše ne), 5 (určitě ne)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Určitě ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Určitě ne					

9. Považujete koncept sociálního podnikání za důležitý pro společnost při řešení celospolečenských otázek (například řešení problémů sociálního/environmentálního/lokálního charakteru)? *

1 (určitě ano), 2 (spíše ano), 3 (nevím), 4 (spíše ne), 5 (určitě ne)
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Určitě ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Určitě ne

10. Chtěli byste se do šíření a rozvoje sociálního podnikání sami zapojit? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano Přeskočte na otázku 11.
☐ Ne Přeskočte na otázku 12.

Forma pomoci

11. Pokud ano, tak jakou formou? *

Možné zvolit více odpovědí

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Pomáhat jako dobrovolník
☐ Šíření informací o sociálním podnikání obecně
☐ Doporučení konkrétního sociálního podniku
☐ Koncept mě zajímá natolik, že bych uvažoval(a) o založení vlastního sociálního podniku
☐ Poradenství v rámci odborných záležitostí, ve kterých se orientuji
☐ Finanční příspěvek
☐ Zakoupení produktu/služby vybraného sociálního podniku
☐ Zprostředkování (propojení) užitečných kontaktů
☐ Jiné: _____

Studium

12. Domníváte se, že by se o problematice sociálního podnikání mělo vyučovat ve škole? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, na střední škole
☐ Ano, na vysoké škole
☐ Ne

Základní údaje

13. Vyberte pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
☐ Muž

14. **Vyberte věk ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 15 - 19
- ☐ 20 - 26
- ☐ 27 - 36
- ☐ 37 - 46
- ☐ 47 - 65
- ☐ 65 a více

15.

Nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Střední bez maturity
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské - bakalářské
- ☐ Vysokoškolské - navazující (Mgr., Ing., obdobné)
- ☐ Vysokoškolské - postgraduální

16.

Vaše ekonomická aktivita *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zaměstnaný(á) - soukromý sektor
- ☐ Zaměstnaný(á) - státní sektor
- ☐ OSVČ
- ☐ Nezaměstnaný(á)
- ☐ Student
- ☐ Důchodce
- ☐ Mateřská/ rodičovská dovolená
- ☐ Jiné: _____

Děkujeme za vyplnění! Vážíme si Vašeho času.

17.

V případě Vašeho zájmu o zprostředkování výsledků výzkumu, prosím, uveďte svou emailovou adresu.

Příloha C

Kendallův koeficient τ_B : hodnocení vlivu jednotlivých zájmových skupin

	Zákazníci	Zaměstnanci	Občané	Dodavatelé	Dárci, investoři	Státní správa	Partneři	Lokální komunity	Banky	Věk	Vzdělání
Zákazníci	1,000000	0,123333	0,062722	0,086709	-0,008934	-0,017432	-0,026912	0,021689	0,049603	-0,063857	0,136753
Zaměstnanci	0,123333	1,000000	0,008277	0,076905	0,032052	-0,017073	-0,037864	0,032095	0,037375	-0,036362	0,146410
Občané	0,062722	0,008277	1,000000	-0,002188	0,040168	0,182628	0,062890	0,102704	0,071072	-0,017324	0,062640
Dodavatelé	0,086709	0,076905	-0,002188	1,000000	0,146700	0,098882	-0,024738	-0,009891	0,229820	0,019594	-0,003873
Dárci, investoři	-0,008934	0,032052	0,040168	0,146700	1,000000	0,140460	0,214650	0,128916	0,162037	-0,040456	-0,082871
Státní správa	-0,017432	-0,017073	0,182628	0,098882	0,140460	1,000000	0,195499	0,127931	0,240929	-0,008466	0,042158
Partneři	-0,026912	-0,037864	0,062890	-0,024738	0,214650	0,195499	1,000000	0,221475	0,130120	-0,013640	-0,028062
Lokální komunity	0,021689	0,032095	0,102704	-0,009891	0,128916	0,127931	0,221475	1,000000	0,176108	-0,017122	0,057548
Banky	0,049603	0,037375	0,071072	0,229820	0,162037	0,240929	0,130120	0,176108	1,000000	0,100556	-0,001775
Věk	-0,063857	-0,036362	-0,017324	0,019594	-0,040456	-0,008466	-0,013640	-0,017122	0,100556	1,000000	0,049696
Vzdělání	0,136753	0,146410	0,062640	-0,003873	-0,082871	0,042158	-0,028062	0,057548	-0,001775	0,049696	1,000000

Příloha D

Dotazníkové šetření – sociální podniky

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Vážení respondenti,

cílem tohoto šetření je zjistit názor Vás, majitelů/manažerů sociálních podniků, na vybrané otázky z oblasti sociálního podnikání a zjistit, jak se Vám vede a v čem bychom Vám případně mohli pomoci. V úvodu dotazníku je možnost zadat svou e-mailovou adresu, na kterou Vám ráda poskytnu výsledky tohoto šetření.

Za čas, který nad dotazníkem strávíte a tímto vyjádřenou podporu, Vám upřímně děkuji.

S přátelským pozdravem

Petra Taušl Procházková

Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, pprochaz@kpm.zcu.cz

**Povinné pole*

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU

1. **Uved'te název Vašeho sociálního podniku: ***

Případně uveďte "nechci uvádět"

2. **Uved'te Váš e-mailový kontakt:**

V případě, že chcete být seznámeni s výsledky dotazníkového šetření, nebo s námi chcete navázat spolupráci.

3. **Jaká je právní forma organizace: ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ s.r.o. (společnost s ručením omezeným)
- ☐ v.o.s. (veřejná obchodní společnost)
- ☐ o.p.s. (obecně prospěšná společnost)
- ☐ a.s.
- ☐ družstvo
- ☐ OSVČ
- ☐ právnické osoby založené církví a náboženskou společností
- ☐ spolek
- ☐ ústav
- ☐ sociální družstvo

4. Region, ve kterém sociální podnik vykonává svou aktivitu: *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Vysočina
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Působíme ve všech krajích

5. Rok založení podniku: *

6. Jaká je hlavní činnost podniku: *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Audiovize - technika a služby
- ☐ Bezpečnost, ochrana osob a majetku
- ☐ Dekorativní výroba, sklo a keramika
- ☐ Digitalizace, kopírování, kancelářské práce a výrobky
- ☐ Doprava, dopravní prostředky a náhradní díly
- ☐ Dřevozpracování, dřevovýroba, papírnictví
- ☐ Elektronika - výroba a prodej
- ☐ Elektřina, voda, teplo, plyn, odpady
- ☐ Finanční služby
- ☐ Chemická výroba, plasty, pryže
- ☐ Informační technologie a služby
- ☐ Kovy a kovové výrobky
- ☐ Kulturní management a služby
- ☐ Pohostinství a ubytování
- ☐ Poradenství a podpora podnikání
- ☐ Potravinářská výroba a prodej
- ☐ Prodej (obecné)
- ☐ Stavebnictví a řemesla
- ☐ Telekomunikace a telemarketing
- ☐ Terénní práce
- ☐ Textilní služby - čištění, žehlení
- ☐ Textilní výroba, oděvní výroba, obuv
- ☐ Vydavatelství, nakladatelství
- ☐ Výroba obalů, balící činnost
- ☐ Vzdělávání, rekvalifikace
- ☐ Zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce
- ☐ Zábava a volný čas, turistický ruch
- ☐ Zdravotnická výroba a služby
- ☐ Zprostředkovatelské služby
- ☐ Drobná průmyslová výroba
- ☐ Ostatní

7. Vyberte prosím z následujících možností, jaké podněty (impulzy) vedly k tomu, že organizace vznikla: *

Možné zvolit více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Iniciativa ze strany cílové skupiny
- ☐ Nespokojenost s dosavadním stavem okolí
- ☐ Osobní zkušenost
- ☐ Potřeba vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním (či jiným) znevýhodněním
- ☐ Zdál se to být dobrý nápad
- ☐ Zkušenost z rodiny a blízkého okolí
- ☐ Jiné: _____

8. Které z nástrojů řízení podniku používáte? *

Možné zvolit více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Stanovení poslání
- ☐ Stanovení cílů podniku
- ☐ Stanovení strategie podniku
- ☐ Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza)
- ☐ Analýza konkurence
- ☐ Manažerské účetnictví
- ☐ PEST analýza (analýza politického, ekonomického, sociálního, technologického okolí)
- ☐ Nepoužíváme žádné specifické nástroje
- ☐ Jiné: _____

9. Jaký hlavní cíl sleduje Váš podnik? Co děláte prospěšného pro společnost? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Oblast životního prostředí a ekologie
- ☐ Rozvoj místního společenství
- ☐ Oblast rovných příležitostí (zejména zaměstnávání znevýhodněných)
- ☐ Sociální oblast (poskytování sociálního poradenství a sociální pomoci, např. znevýhodněným zaměstnancům)
- ☐ Kulturní oblast
- ☐ Jiné: _____

10. Prosím stručně rozved'te Vaši hlavní náplň práce/resp. aktivity v rámci naplňování společensky prospěšného cíle: *

Postačí 1, či 2 věty.

11. Jak se Vám v podnikání a naplňování Vašich cílů daří? *

Ohodnoťte jako ve škole. 1 (výborně), 2 (velmi dobře), 3 (průměrně), 4 (podprůměrně), 5 (velmi špatně)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Výborně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi špatně

12.

Níže jsou uvedeny vybrané zainteresované skupiny (tj. jakákoliv skupina, která může ovlivnit, nebo je ovlivňována dosažením cílů organizace). Jak velký vliv se domníváte, že má každá z těchto skupin na Vaši podnikatelskou činnost ve vztahu k naplňování Vašeho společensky přínosného záměru (strategie/sociální mise)? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - Významný vliv	2 - Nízký vliv	3 - Žádný vliv
Zákazníci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občané	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klíčoví dodavatelé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dárci, investoři, sponzoři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MPSV/Úřad práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Státní správa vyjma místní samosprávy/obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místní samospráva/obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partneři (spolupracující subjekty - například neziskové organizace, komerční subjekty podporující myšlenku sociálního podnikání, vzdělávací instituce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytovatelé sociálních služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokální komunity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banky, finanční ústavy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

Následně uveďte, se kterou z těchto skupin pravidelně diskutujete (získáváte zpětnou vazbu) Vaše záměry/cíle atd. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Zákazníci
- ☐ Zaměstnanci
- ☐ Občané
- ☐ Klíčoví dodavatelé
- ☐ Dárci, investoři, sponzoři
- ☐ MPSV/Úřad práce
- ☐ Státní správa vyjma místní samosprávy/obce
- ☐ Místní samospráva/obce
- ☐ Partneři (spolupracující subjekty - například neziskové organizace, komerční subjekty podporující myšlenku sociálního podnikání, vzdělávací instituce)
- ☐ Poskytovatelé sociálních služeb
- ☐ Lokální komunity
- ☐ Banky, finanční ústavy

14. **Setkali jste se někdy s následující metodami hodnotící přínos sociálního podnikání? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Ne
Global Reporting Initiative (GRI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokální multiplikátor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standard AA1000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezinárodní norma pro sociální odpovědnost (ISO 2006)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Accountability (SA 8000)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eko-mapování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SROI (společenská návratnost investic)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social impact measurement for local economies (měření sociálního přínosu pro lokální ekonomiky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástroje na hodnocení dopadu dobrovolnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Model jakosti EFQM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced scorecard pro sociální podniky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analýza nákladů a přínosů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapa stakeholderů (zainteresovaných skupin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratingový model (například ratingový model CDI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reportingové modely (například Social Reporting Standard, SRS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Pokud ano, uveďte v jakém kontextu jste se s uvedeným setkali:**

Např. SROI - počítali jsem v organizaci atd.

16. **Považujete měření přínosů sociálního podniku za důležité? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

17. **Snažíte provádět hodnocení přínosu/přidané hodnoty Vašeho sociálního podniku? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano *Přeskočte na otázku 19.*
- ☐ Ne *Přeskočte na otázku 18.*

18. Uveďte, co je důvodem, proč se nesnažíte provádět toto hodnocení. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Nezajímá mě to *Přeskočte na otázku 20.*
- ☐ Nemám na to čas *Přeskočte na otázku 20.*
- ☐ Nevyznám se v tom *Přeskočte na otázku 20.*
- ☐ Nikdo to po mě zatím nevyžadoval *Přeskočte na otázku 20.*
- ☐ Považuji to za zbytečné
- ☐ Jiné: _____ *Přeskočte na otázku 20.*

Sekce bez názvu

19. Uveďte stručně, jak toto hodnocení vypadá (resp. co vykazujete).

PROKAZOVÁNÍ PŘÍNOSU SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Prokazování přínosu sociálního podnikání je komplikovaná záležitost. Existuje řada metod, nicméně většina z nich jsou pro samotné sociální podniky náročné pro výpočet/čas/finanční možnosti. Podívejte se prosím na tabulku níže a zaškrtněte prosím ty ukazatele, které byste byli ochotní vykazovat ve vztahu k Vašemu veřejně prospěšnému cíli (a s ohledem na Vaše možnosti - časové, finanční atd.).

20. Vyberte sociální ukazatele, které byste byli ochotní vykazovat ve vztahu k Vašemu veřejně prospěšnému cíli.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Ano
Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato skupina)	<input type="checkbox"/>
Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání - poskytnutí vzdělávací služby) a určení znevýhodněné skupiny	<input type="checkbox"/>
Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)	<input type="checkbox"/>
Počet poskytnutých služeb/prodaných produktů	<input type="checkbox"/>
Kvalita pracovního prostředí - pravidelné pohovory se zaměstnanci - v rámci nastavení pravidel účasti zaměstnanců na směřování podniku (vzájemná zpětná vazba) či přímé vysvětlení způsobu podílení se zaměstnanců na rozhodování	<input type="checkbox"/>
Zveřejnění transparentní vlastnické struktury a způsob řízení sociálního podniku (např. rozhodovací pravomoce, organizační struktura atd.)	<input type="checkbox"/>
Popis aktivit sloužící k uplatnění znevýhodněných osob na trhu práce/sociální integraci	<input type="checkbox"/>
Bezpečnost pracovního prostředí, hygienické předpisy - dodržování bezpečnostních, hygienických předpisů, pravidelná kontrola	<input type="checkbox"/>
Pravidelné dotazování klíčových zájmových skupin	<input type="checkbox"/>
Genderové rozložení, % zaměstnaných žen	<input type="checkbox"/>
Popis inovace, zda-li je	<input type="checkbox"/>
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců (stručný popis)	<input type="checkbox"/>
Fluktuace zaměstnanců	<input type="checkbox"/>

21. Vyberte ekonomické ukazatele, které byste byli ochotni vykazovat ve vztahu k Vašemu veřejně prospěšnému cíli.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Ano
Velikost obratu	<input type="checkbox"/>
Výsledek hospodaření	<input type="checkbox"/>
Výše aktiv (pasiv)	<input type="checkbox"/>
Rentabilita vlastního kapitálu	<input type="checkbox"/>
Výše vlastních zdrojů	<input type="checkbox"/>
Výše cizích zdrojů	<input type="checkbox"/>
Míra zadluženosti	<input type="checkbox"/>
Celkové příjmy a jejich struktura	<input type="checkbox"/>
Celkové výdaje a jejich struktura	<input type="checkbox"/>
Výše zisku (včetně nerozděleného z minulých let) investovaného zpětně do rozvoje/veřejně prospěšných aktivit podniku	<input type="checkbox"/>
Investice do vzdělávacích kurzů	<input type="checkbox"/>
Rentabilita aktiv	<input type="checkbox"/>
Poměr zdrojů financování	<input type="checkbox"/>
Transparentní vykazování zisku a majetku	<input type="checkbox"/>

22. Vyberte environmentální ukazatele a ukazatele místního prospěchu, které byste byli ochotni vykazovat ve vztahu k Vašemu veřejně prospěšnému cíli.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Ano
Spotřeba vody	<input type="checkbox"/>
Spotřeba energie	<input type="checkbox"/>
Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů	<input type="checkbox"/>
Využití obnovitelných zdrojů	<input type="checkbox"/>
Environmentální certifikace (např. ISO 14001)	<input type="checkbox"/>
Využití spotřebičů s nízkou spotřebou a emisí skleníkových plynů	<input type="checkbox"/>
Vytápění - využití biomasy, tepelného čerpadla atd.	<input type="checkbox"/>
Repasování spotřebičů, nábytku či jiných produktů	<input type="checkbox"/>
Likvidace odpadu	<input type="checkbox"/>
Nakládání s nebezpečnými odpady (například správné označování zboží, upozornění zákazníků, jak správně s odpadem naložit atd.)	<input type="checkbox"/>
Podpora biodiverzity (např. podpora dodavatelů, kteří neničí tropické deštné lesy - pěstování palmového oleje; podpora dodavatele dřeva účelně pěstovaného na lesních plantážích atd.)	<input type="checkbox"/>
Podpora biodiverzity (např. podpora dodavatelů, kteří neničí tropické deštné lesy - pěstování palmového oleje; podpora dodavatele dřeva účelně pěstovaného na lesních plantážích atd.)	<input type="checkbox"/>
Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů	<input type="checkbox"/>
Počet lokálních partnerů (vyjma dodavatelů)	<input type="checkbox"/>
Seznam klíčových zainteresovaných skupin a záznam komunikace s nimi	<input type="checkbox"/>
Lokální aktivity/angažovanost v rámci regionu (komunitní práce - snaha o místní, trvale udržitelný, rozvoj - např. prostřednictvím záznamu o spolupráci, mediální zprávy atd.)	<input type="checkbox"/>
Identifikace klíčových vstupů a určení, zda je o místní vstupy	<input type="checkbox"/>

23. **Jaký byl průměrný počet běžných zaměstnanců Vašeho sociálního podniku v roce 2016:**

24. **Jaký byl průměrný počet znevýhodněných zaměstnanců Vašeho sociálního podniku v roce 2016:**

Pokud je máte. Případně uveďte nemáme.

25. **Oproti loňskému roku (2015) došlo ve vašem podniku ke:**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zvýšení průměrného počtu zaměstnanců *Přeskočte na otázku 26.*
☐ Snížení průměrného počtu zaměstnanců *Přeskočte na otázku 26.*
☐ Nedošlo ke změně průměrného počtu zaměstnanců *Přeskočte na otázku 27.*

Sekce bez názvu

26. **Specifikujte nárůst / pokles průměrného počtu zaměstnanců ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 0 - 2
☐ 3 - 5
☐ 6 - 10
☐ Jiné: _____

Sekce bez názvu

27. **S jakými znevýhodněnými skupinami spolupracujete:**

Uveďte, pokud pracujete s některou z těchto skupin osob.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Lidé se zdravotním postižením
☐ Mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci
☐ Lidé bez přístřeší a po výkonu trestu
☐ Oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané
☐ Lidé pečující o rodinné příslušníky
☐ Lidé se závislostmi
☐ Dlouhodobě nezaměstnaní
☐ Senioři
☐ Etnické menšiny
☐ Jiné: _____

28. Pokud zaměstnáváte osoby se zdravotním postižením, o který druh postižení se jedná:

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Tělesné
- ☐ Duševní
- ☐ Mentální
- ☐ Kombinované
- ☐ Zrakové
- ☐ Vnitřní
- ☐ Sluchové
- ☐ Nespecifikováno

29. Vnímáte nějaké potíže ve vztahu k zaměstnancům? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Ano, vnímám s běžnými zaměstnanci (ztotožnění se společenským posláním podniku)
- ☐ Ano, vnímám s znevýhodněnými (fluktuace)
- ☐ Ano, vnímám se znevýhodněnými (potřebují velký dohled)
- ☐ Jiné
- ☐ Ne, nevnímám

HOSPODAŘENÍ A FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

30. Uvedte roční obrát v Kč za rok 2014, 2015 a 2016, pokud Váš podnik v daném roce neexistoval, uveďte prosím "neexistoval".

(např. 2014: 75 000 Kč; 2015: 56 000 Kč; 2016: 87 000 Kč)

31. Uvedte výši aktiv v Kč za rok 2014, 2015 a 2016, pokud Váš podnik v daném roce neexistoval, uveďte prosím "neexistoval".

(např. 2014: 75 000 Kč; 2015: 56 000 Kč; 2016: 87 000 Kč)

32. Uvedte výsledek hospodaření v Kč za rok 2014, 2015 a 2016, pokud Váš podnik v daném roce neexistoval, uveďte prosím "neexistoval".

(např. 2014: - 75 000 Kč; 2015: 56 000 Kč; 2016: - 87 000 Kč)

33. Ohodnotte následující zdroje financování dle jejich významu pro Váš sociální podnik: *

(1 - zásadní zdroj, 5 - nevyužíváme)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - Zásadní	2 - Spíše důležitý	3 - Běžný	4 - Spíše nedůležitý	5 - Nevyužíváme
Vlastní prostředky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdroje EU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotace, granty (národní úroveň)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponzoři a dary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky MPSV - např. příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdrav. postižením na chráněných pracovních místech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné (vklady investora / členské příspěvky / půjčky a úvěry)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BARIÉRY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

34.

Ohodnotte, jak velký vliv mají následující bariéry na rozvoj vašeho podnikání: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 - Významný vliv	2 - Nizký vliv	3 - Žádný vliv
Nedostatek času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatný stav marketingu podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatný stav obchodu a zakázek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatná finanční situace podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nespokojenost se zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná podpora ze strany veřejných institucí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné legislativní zázemí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné znalosti základních principů podnikové ekonomiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné porozumění konceptu sociálního podniku ze strany zájmových skupin (především zákazníci, obchodní partneři, veřejnost, investoři atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákazníci vnímají negativně práci se znevýhodněnou skupinou (v případě integračního podniku) a nechťejí s ní být v kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup k finančním zdrojům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence společného mechanismu pro měření přínosu aktivit sociálního podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Co považujete v oblasti marketingu za své slabiny: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Chybí nám finanční prostředky
- ☐ Chybí nám kompetentní osoba
- ☐ Chybí nám marketingový a komunikační plán
- ☐ Neorientujeme se v nástrojích marketingu, marketingových kanálech (Facebook, Twitter, radio, Instagram)
- ☐ Neumíme hledat nové zákazníky
- ☐ Neorientujeme se na trhu
- ☐ Jiné: _____

36. Co by Vám pomohlo k lepšímu uplatnění se na trhu: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Dodatečné finanční prostředky
- ☐ Spolupráce s institucemi, networking
- ☐ Vzdělávání v oblasti podnikové ekonomiky (například marketing, finanční řízení atd.)
- ☐ Poradenství (například právní, marketingové atd.)
- ☐ Pomoc dobrovolníků
- ☐ Jiné: _____

ZÁJEM O SPOLUPRÁCI

37. Měli byste zájem navázat spoluprací se vzdělávacími institucemi?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano *Přeskočte na otázku 38.*
- ☐ Ne *Přeskočte na "Děkujeme za vyplnění! Velice si vážíme Vašeho času.."*

Sekce bez názvu

38. Specifikujte, v jaké oblasti byste měli zájem navázat spoluprací: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Doplnění vzdělání, které by mi pomohlo rozvíjet podnik
- ☐ Navázání spolupráce v oblasti spolupráce na společných projektech (například návrh marketingové strategie v rámci VŠ výuky prostřednictvím studentských projektů)
- ☐ Stážista/stážistka do mého podniku
- ☐ Jiné: _____

Děkujeme za vyplnění! Velice si vážíme Vašeho času.

Příloha E

Oblast činností – dotazníková šetření 2013–2017

Oblast činností/Rok (absolutní/relativní četnost)	2013		2014		2015		2016		2017	
Audiovize - technika a služby	0	0%	1	0%	1	0%	0	0%	0	0%
Bezpečnost, ochrana osob a majetku	2	1%	2	1%	3	1%	0	0%	0	0%
Dekorativní výroba, sklo a keramika	6	3%	7	3%	9	3%	0	0%	2	4%
Digitalizace, kopírování, kancelářské práce a výrobky	4	2%	5	2%	7	2%	0	0%	0	0%
Doprava, dopravní prostředky a náhradní díly	4	2%	3	1%	3	1%	0	0%	0	0%
Drobná průmyslová výroba	4	2%	6	3%	7	2%	5	10%	2	4%
Dřevozpracování, dřevovýroba, papírnictví	0	0%	5	2%	13	4%	0	0%	1	2%
Elektronika - výroba a prodej	1	1%	1	0%	1	0%	0	0%	0	0%
Elektřina, voda, teplo, plyn, odpady	3	2%	2	1%	1	0%	0	0%	1	2%
Finanční služby	2	1%	3	1%	3	1%	0	0%	0	0%
Chemická výroba, plasty, pryže	2	1%	2	1%	2	1%	0	0%	0	0%
Informační technologie a služby	5	3%	6	3%	8	3%	3	6%	2	4%
Kovy a kovové výrobky	0	0%	1	0%	3	1%	0	0%	0	0%
Kulturní management a služby	1	1%	2	1%	3	1%	6	12%	0	0%
Pobytové služby sociální péče	0	0%	0	0%	0	0%	4	8%	0	0%
Pohostinství a ubytování	24	14%	22	10%	23	8%	5	10%	6	12%
Poradenství a podpora podnikání	4	2%	5	2%	7	2%	0	0%	3	6%
Potravinářská výroba a prodej	21	12%	21	10%	23	8%	3	6%	6	12%
Prodej (obecně)	12	7%	17	8%	27	9%	5	10%	4	8%
Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	0	0%
Stavebnictví a řemesla	5	3%	9	4%	13	4%	0	0%	1	2%
Telekomunikace a telemarketing	2	1%	2	1%	4	1%	0	0%	1	2%
Terénní práce	4	2%	5	2%	9	3%	0	0%	1	2%
Textilní služby - čištění, žehlení	6	3%	7	3%	13	4%	0	0%	0	0%
Textilní výroba, oděvní výroba, obuv	4	2%	6	3%	8	3%	0	0%	1	2%
Vydavatelství, nakladatelství	0	0%	1	0%	3	1%	0	0%	0	0%
Výroba obalů, balicí činnost	3	2%	5	2%	6	2%	0	0%	1	2%
Vzdělávání, rekvalifikace	12	7%	13	6%	15	5%	3	6%	6	12%
Zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce	22	13%	27	12%	36	12%	11	22%	4	8%
Zábava a volný čas, turistický ruch	4	2%	6	3%	10	3%	0	0%	2	4%
Zdravotnická výroba a služby	4	2%	5	2%	9	3%	0	0%	2	4%
Zprostředkovatelské služby	3	2%	5	2%	6	2%	0	0%	0	0%
Ostatní	8	5%	18	8%	30	10%	4	8%	5	10%

Příloha F

Hodnocení webových a facebookových stránek

- **Webové stránky působí atraktivně.**
 1. Grafická podoba odráží aktuální trendy, web se načítá okamžitě, návštěvník se cítí příjemně.
 2. Grafická podoba je odpovídající, web se načítá rychle, návštěvníkovi nic nebrání v dalším prohlížení webu.
 3. Grafická podoba i rychlost webu je průměrná.
 4. Grafická podoba nebyla věnována velká pozornost, návštěvník se necítí příjemně.
 5. Zcela neatraktivní nebo nefunkční web.
- **Stránky jsou přehledné, navigace je srozumitelná.**
 1. Prvky navigace jsou přehledně umístěné a obsahují všechny podstatné sekce, koncepce webu je srozumitelná, návštěvník se velmi snadno orientuje a rychle získá potřebné informace.
 2. Web obsahuje navigační prvky, lze se na něm bez větších problémů orientovat a získat potřebné informace.
 3. Navigační prvky jsou méně přehledné nebo neobsahují všechny důležité kategorie, na webu chybí některé sekce.
 4. V navigaci či obsahu chybí zcela zásadní prvky, na webu se špatně orientuje a nelze snadno získat potřebné informace.
 5. Web je zcela nepřehledný nebo nefunkční.
- **Veřejně prospěšný cíl je popsán dostatečně a srozumitelně.**
 1. Web obsahuje samostatnou stránku, která se věnuje detailnímu popisu veřejně prospěšného cíle.
 2. Na webu je jednoznačně zmíněn veřejně prospěšný cíl, avšak je součástí jiných kapitol.
 3. Veřejně prospěšný cíl lze na webu nalézt ve zkrácené podobě, ale není jednoznačně označen.
 4. Veřejně prospěšný cíl lze na webu najít s velkými obtížemi (např. až pomocí vyhledávače).
 5. Web neobsahuje popis veřejně prospěšného cíle.
- **Mise je popsána dostatečně a srozumitelně.**
 1. Web obsahuje samostatnou stránku, která se věnuje detailnímu popisu mise.
 2. Na webu je jednoznačně zmíněna, avšak je součástí jiných kapitol.
 3. Misi lze na webu nalézt ve zkrácené podobě, ale není jednoznačně označena.
 4. Misi lze na webu najít s velkými obtížemi nebo je pouze okrajově naznačena.
 5. Web neobsahuje popis mise.
- **Web obsahuje všechny důležité informace týkající se produktů/služeb SP v aktuální podobě.**
 1. Web obsahuje kompletní informace o všech poskytovaných službách a produktech včetně cen (tam, kde to je možné).

2. Web obsahuje informace o všech poskytovaných službách a produktech, ale nejsou vždy zcela podrobné.
3. Web obsahuje pouze základní informace o poskytovaných službách a produktech.
4. Web obsahuje pouze předmět podnikání a krátké shrnutí poskytovaných služeb a produktů.
5. Web neobsahuje popis služeb a produktů.

SOCIÁLNÍ SÍŤ

- **Sociální podnik pravidelně komunikuje na Facebooku**
 1. Je publikován nový příspěvek alespoň 2x měsíčně.
 2. Je publikován nový příspěvek každý měsíc.
 3. Je publikován nový příspěvek několikrát do roka.
 4. Je publikován nový příspěvek 1 - 2x ročně.
 5. Za poslední 2 roky nebyl nalezen žádný nový příspěvek.

- **Na Facebooku jsou obsaženy informace o sociálním podniku.**
 1. Je uvedena mise, příběh, produkty, adresa, kontaktní údaje.
 2. Chybí jeden z výše uvedených bodů.
 3. Chybí více z výše uvedených bodů.
 4. Jsou k dispozici pouze základní informace jako adresa.
 5. Nejsou k dispozici žádné podrobné informace.

Příloha G

Vstupní ukazatele druhého kola Delphi metody

Ekonomický faktor	Environmentální faktor	Sociální faktor
Výsledek hospodaření	Spolupráce s místní komunitou	Počet vytvořených pracovních míst a celkový počet zaměstnanců včetně určení počtu ze strany znevýhodněných skupin na trhu práce (je-li tato
Tržby za prodané zboží, služby, výrobky (výkony)	Zaměstnávání lokálních lidských zdrojů	Počet klientů ze strany znevýhodněných skupin, kterým SP pomohl (například SP zaměřený na vzdělávání - poskytnutí vzdělávací služby) a určení
Zveřejnění kompletní účetní závěrky dle zákona (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha)	Vyhodnocování dopadu činnosti na místní komunitu (lokální aspekt fungování)	Forma začleňování do společnosti
Procento reinvestovaných zdrojů vynaložených na rozvoj sociálního podniku	Environmentálně příznivý výrobní cyklus a jeho vykazování	Poskytování psychosociální podpory osobám ze znevýhodněné skupiny
Existence mise, vize, strategie	Transparentní dodavatelský řetězec	Zvyšování kvalifikace pracovníků
Podíl jednotlivých zdrojů financování	Počet lokálních dodavatelů a celkový počet dodavatelů	Deklarování a zveřejnění společensky prospěšné činnosti (stručný popis)
Podíl tržeb za prodané zboží, služby, výrobky na celkových výnosech (alespoň 50 %)	Zpětné zpracování odpadu a využití obnovitelných zdrojů	Spravedlivý systém odměňování
Vicenáklady související se zaměstnáváním znevýhodněné skupiny osob	Uspokojení lokální poptávky/potřeb	Způsob motivace zaměstnanců (stručný popis)
SROI (Social Return on Investment)	Vykazování společensky odpovědných principů a norem, které podnik dodržuje (například UN Global Compact)	Měření spokojenosti zákazníků
Zpracovaný sociální audit	Dopady činnosti podniku a jejich produktů na životní prostředí (dle aktuální legislativy)/podnikání v souladu	Firemní kultura
Výkaz cash flow	Podíl lokálních zákazníků	Vývoj počtu zaměstnanců
Podíl tržeb na 1 zaměstnance sociálního podniku	Identifikace klíčových vstupů a určení, zda jde o místní	Počet poskytnutých sociálních služeb
Rentabilita aktiv	Zohlednění environmentálního aspektu při rozhodování (například při dodavatelsko-odběratelsko)	Charakteristika vytváření podmínek pro vyvážení pracovního a osobního života u zaměstnanců (work-
Rentabilita vlastního kapitálu	Počet produktů a služeb s environmentálním dopadem	Způsob inovativního řešení sociálního problému
Náklady na mzdy	Spotřeba energie	Popis zvyšování úrovně pracovních podmínek na
Metodika Value for Money (hodnota za peníze)	Likvidace odpadu	Diversity management
Popis diverzifikace rizika (například více oblastí podnikání/více klientů/více partnerů/více projektů najednou)	Úspora CO2 a emisí (například prostřednictvím zmenšení transportních vzdáleností apod.)	Fluktuace zaměstnanců
Balanced Scorecard	Podpora biodiverzity a agrobiodiverzity	Míra participace zaměstnanců na řízení podniku
Tržní podíl ve srovnání s největší konkurencí		Genderová politika
		Věková struktura zaměstnanců

Bariéry

Bariera - vnější	Bariera - vnitřní
Zkreslené vnímání pojmu SP, často zúžené pouze na zaměstnávání znevýhodněných skupin osob	Nízká úroveň managementu SP v základních ekonomických oblastech
Nejednoznačné chápání sociálního podnikání a jeho různých právních forem	Absence kvalitního podnikatelského záměru
Nedostatečné vnímání přidaných hodnot ze strany veřejnosti	Nízká orientace na zvyšování obchodních činností SP
Nízké povědomí zákazníků a veřejnosti o sociálním podnikání	Malá diverzifikace finančních zdrojů, závislost na dotacích/grantech
Komplikovaný a nedostatečný systém podpory SP	Slabé marketingové schopnosti
Absence legislativního ukotvení sociálního podnikání	Nízká konkurenceschopnost
Velice omezená podpora a politika státu zaměřená na tuto oblast	Finančně náročnější než klasické podnikání
Nízká osvěta SP mezi podnikatelskými subjekty (významné například v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů)	Nezkušenost managementu s advokační činností
Nepružnost bank při financování sociálního podnikání	Nevyužitý potenciál spolupráce mezi hybateli změn a světem byznysu
Absence specifického přístupu k jednotlivým druhům SP	Nedostatečná orientace na společenský dopad a kapacita ho sledovat nebo dokonce měřit
Nedostatečně rozvinutý systém mikrofinancování	Malá motivace zaměstnanců
Nízká podpora médií (publicita) a nízká medializace příkladů dobré praxe	
Nedostatečná orientace na společenský dopad a kapacita ho sledovat nebo dokonce měřit	
Deformace prostředí díky neodborně udělovaným EU dotacím	
Úprava podpory zaměstnávání OZP v zákoně o zaměstnanosti (značný rozdíl finanční podpory dle % zaměstnání OZP)	
Nízká finanční (či jiná) podpora znevýhodněných skupin (vyjma OZP a vězňů)	
Nedostatečně nastavený systém dotačního řízení v rámci OZP	
Orientace velkých podniků/korporací na odlišné CSR projekty, ne na podporu sociálních podniků.	
Špatná metodologie vzniku pravidel a principů SP	
Špatně nastavený školský systém - nevytvořený rámec pro výchovu sociálních podnikatelů	
Absence teoretického základu pro fungování SP	

Příloha H

Vstupní data k sociálním podnikům – input-output analýza

Sociální podnik	IČO	Tržby z prodeje výrobků, služeb, za prodej zboží v tis. Kč	NACE	Kraj	Odvětví
1. selský pivovárek, s.r.o.	27770559	2274	46	Zlínský	G
1.Sdzp družstvo	25476092	72783	82	Ústecký	N
A Mano, s.r.o.	24679852	4834	10	Hlavní město Praha	C
AC Aero, s.r.o.	28586409	13861	28	Moravskoslezský	C
Agentura Basspro, s.r.o.	26237318	3036	73	Jihomoravský	M
Agentura Provás, s.r.o.	25057944	13279	56	Hlavní město Praha	I
Althaia, o.p.s.	22892150	1636	78	Středočeský	N
Arleto, s.r.o.	2988968	131	32	Jihočeský	C
Autonapůl, družstvo	29301751	3887	77	Jihomoravský	N
AZ Green, sociální družstvo	24176621	1722	1	Plzeňský	A
Baby Office, s.r.o.	1403982	771	96	Hlavní město Praha	S
Bau-Const - sociální podnik, s.r.o.	49241869	5947	43	Hlavní město Praha	F
BEC družstvo - Business and Employment	29394287	494	74	Olomoucký	M
Beluška - sociální podnik, s.r.o.	24268500	0	46	Hlavní město Praha	G
Benecykl, s.r.o.	29298725	4537	28	Jihomoravský	C
BOK & LK, s.r.o.	28731417	1690	96	Ústecký	S
Broome, s.r.o.	29316928	1417	68	Jihomoravský	L
Centrum služeb Broumov, s.r.o.	28796047	3901	18	Královehradecký	C
Crankazyl, s.r.o.	3727793	1083	56	Jihomoravský	I
Čegan, s.r.o.	26274744	163430	22	Jihomoravský	C
Čifo - Český institut finanční	29449979	6613	74	Moravskoslezský	M
Dohromady, s.r.o.	29125090	19635	22	Plzeňský	C
DOM - Dům otevřených možností, o.p.s.	66005167	89	88	Hlavní město Praha	Q
Doupovské hory, s.r.o.	4435630	64	16	Karlovarský	C
Družstvo Naproti	28635574	2307	56	Moravskoslezský	I
Družstvo Náruč pro tebe	3141471	21	10	Moravskoslezský	C
Dřevo NB, s.r.o. Sociální podnik	1494261	1770	4	Královehradecký	A
Duha - společnost pro integraci osob s	28516001	2018	96	Hlavní město Praha	S
Edukol vzdělávací a poradenské sdružení,	26840570	928	85	Olomoucký	P
EKO Králíky, v.o.s.	28860870	1088	1	Pardubický	A
Ekolandia, školní catering, základní	24282171	10576	85	Středočeský	P
Ekovysočina, s.r.o.	4589939	0	81	Vysočina	N
Elekce, s.r.o.	28749162	8	1	Liberecký	A

Envira, o. p. s.	2131315	7347	88	Hlavní město Praha	Q
Ergotep, družstvo invalidů	25997815	226273	82	Pardubický	N
Fair & Bio, družstvo	24196614	1853	18	Hlavní město Praha	C
Fair Trade Centrum, s.r.o.	27664139	10877	46	Jihomoravský	G
Gama & Vesa, s.r.o.	22796649	168	1	Ústecký	A
Garden Gang, s.r.o.	29074061	1773	81	Plzeňský	N
Gaudium Industrialis, s.r.o.	4470311	17	32	Karlovarský	C
Gazeli servis, s.r.o.	3537447	458	81	Zlínský	N
Gerlich Odry, s.r.o.	25839209	52948	32	Moravskoslezský	C
Good Sailors, s.r.o.	25457781	9759	62	Ústecký	J
Granites, s.r.o.	24824534	18179	8	Olomoucký	B
Hamm, s.r.o.	1449371	215	56	Jihomoravský	I
Havířovský sociální podnik, s.r.o.	3957322	2798	41	Moravskoslezský	F
Helpion, o.p.s.	28775805	301	88	Královehradecký	Q
Hračkotéka, s.r.o.	3493288	5205	47	Hlavní město Praha	G
Chráněné dílny Fokus Vysočina, s.r.o.	2268248	27514	88	Vysočina	Q
Chrupa sociální firma Slezské diakonie,	27839087	4357	88	Moravskoslezský	Q
IKAfol, s.r.o.	26924056	54404	22	Vysočina	C
InBáze, z. s.	26548216	3732	56	Hlavní město Praha	I
Institut pro památky a kulturu, o.p.s.	28072219	1117	94	Jihočeský	S
Jeden Svět, o.p.s.	26214521	1368	94	Hlavní město Praha	S
Jihočeské centrum pro zdravotně	26594463	1054	94	Jihočeský	S
Jihočeské centrum rovných příležitostí	3482952	459	88	Jihočeský	Q
Jules a Jim, z. s.	26587084	2872	94	Hlavní město Praha	S
Kasea CZ, s.r.o.	25384589	548	56	Moravskoslezský	I
Khamoro, o.p.s.	26519569	674	94	Karlovarský	S
Klubíčko Beroun, z.ú.	24151262	1140	88	Středočeský	Q
Klubíčko Kroměříž, z. s.	26602024	1890	94	Zlínský	S
Kokoza, o.p.s.	24228630	579	81	Hlavní město Praha	N
Komuniké, o.p.s.	28795971	2358	70	Pardubický	M
Krabičky - výrobní družstvo	28615654	1056	17	Moravskoslezský	C
Květná Zahrada, z.ú.	27005879	3090	87	Pardubický	Q
Legie Guard service, s.r.o.	25598945	5513	80	Jihomoravský	N
Lepší místo, o. s.	22877771	255	21	Středočeský	C
Liga, o.p.s.	202380	3894	94	Moravskoslezský	S
mamacoffee, s.r.o.	28364601	34747	46	Hlavní město Praha	G
Matapo, s.r.o.	2879549	778	33	Středočeský	C
Maturus, o.p.s.	24766216	1744	86	Hlavní město Praha	Q
Možnosti TU Jsou, o.p.s.	27978311	143007	88	Plzeňský	Q
MTS Bolvan, s.r.o.	24172898	5056	43	Středočeský	F
Naděje, otrokovická, o.p.s.	29378800	793	88	Zlínský	Q

Nakladatelství Pasparta, o.p.s.	29134404	2256	87	Středočeský	Q
Náruč, z.s.	70106339	3204	94	Středočeský	S
Nové horizonty, s.r.o.	24805823	3533	78	Hlavní město Praha	N
Oaktree, s.r.o.	3408329	354	14	Vysočina	C
Obchod NaZemi, s. r. o.	29318785	1338	46	Jihomoravský	G
Onza, a.s.	29036887	12066	81	Ústecký	N
OZP Akademie z.ú.	3232271	238	94	Hlavní město Praha	S
P.O.S. Factory, s.r.o. sociální podnik	28524527	102215	41	Hlavní město Praha	F
Paradix, s.r.o.	28847377	1115	46	Královesradecký	G
PES pro Tebe, z.s.	26990458	629	94	Hlavní město Praha	S
Pestrá společnost, o.p.s.	28525973	706	88	Hlavní město Praha	Q
Petr Fiala - velkoobchod s drogérií, s.	26381001	38947	46	Karlovarský	G
Petriva, s.r.o.	1592971	4413	56	Pardubický	I
Pferda z.ú.	26657431	6038	94	Královesradecký	S
Pivovar Falkenštejn, s.r.o.	24783463	5764	11	Hlavní město Praha	C
Podané ruce, družstvo	27855341	672	88	Zlínský	Q
Pohoda VDF, s.r.o.	25025520	338	56	Ústecký	I
Pointex Plus, s.r.o.	24266132	144	81	Ústecký	N
Pomoc Týn nad Vltavou, z.s.	65051238	11134	87	Jihočeský	Q
Procesia Zlín, s.r.o.	29350956	1074	14	Zlínský	C
profiscan, s.r.o.	27311368	33106	63	Středočeský	J
Pro-Charitu, s.r.o.	28810619	48043	56	Královesradecký	I
Přeslička, s.r.o.	29072174	1850	16	Plzeňský	C
Pucle Služby, s.r.o.	49451901	578	45	Jihomoravský	G
Rauchenberg, s.r.o.	29321263	204	16	Středočeský	C
Reparto Zábřeh, s.r.o.	29394431	16533	10	Olomoucký	C
Revipro, s.r.o.	28742061	1713	43	Ústecký	F
Rubikon Centrum, z.s.	60446871	4565	94	Hlavní město Praha	S
sales24, s.r.o.	28319958	4800	62	Jihomoravský	J
Sborové Centrum, o.p.s.	28646703	713	88	Moravskoslezský	Q
Semitam, s.r.o.	28823931	978	81	Vysočina	N
Senza družstvo, chráněná dílna	26228181	18253	82	Olomoucký	N
Slunečnice, z.s.	68455429	676	94	Ústecký	S
Služby Jihlavské Terasy, o.p.s.	28343123	193	94	Vysočina	S
Social Trade, s.r.o.	1436601	268	81	Středočeský	N
Sociální družstvo Stabilita Olomouc	29451671	1887	87	Olomoucký	Q
Sociální družstvo Znojmo	29229961	11606	1	Jihomoravský	A
Sociální podnik služeb, s.r.o.	28787277	276	68	Hlavní město Praha	L
Sofisofis, o.p.s.	29383447	17	88	Olomoucký	Q
SP Černý Most, s.r.o.	24249955	6287	41	Hlavní město Praha	F
Spirála, o.p.s.	29451736	582	88	Moravskoslezský	Q
Společnost E / Czech Epilepsy	552534	1247	94	Hlavní město Praha	S

Správa zeleně a údržba města Vejprty, s.	1449117	1110	1	Ústecký	A
Srdce a čin, o.p.s.	29119235	509	88	Karlovarský	Q
Statek Vlčkovice, o.p.s.	28453051	765	88	Středočeský	Q
Stavzem, s.r.o.	28593472	4676	43	Moravskoslezský	F
Sterena, s.r.o.	26831295	2824	81	Ústecký	N
Svobodný statek na soutoku, o.p.s.	22795782	3572	10	Olomoucký	C
Šance pro Tebe, z.s.	68246277	3396	94	Pardubický	S
Šedová production, s.r.o.	24279692	290	38	Hlavní město Praha	E
Tamtamy, o.p.s.	24122297	667	70	Hlavní město Praha	M
Technické služby Morkovice-Slížany, s.r.	29270391	146	38	Zlínský	E
Terapoint, s. r. o.	22792813	159	1	Liberecký	A
Tichý svět - chráněná pracoviště, o.p.s.	28931106	11721	94	Hlavní město Praha	S
Tichý svět, o.p.s.	26611716	414	94	Hlavní město Praha	S
TO.MA.-Therm s. r. o.	47977973	2538	23	Zlínský	C
Transkript online, s.r.o.	24232050	2016	46	Hlavní město Praha	G
Trianon, z.s.	26621908	247	94	Moravskoslezský	S
Trutnovská zeleň, o.p.s.	28788966	421	2	Královehradecký	A
TyfloCentrum Olomouc, o.p.s.	25862294	5607	94	Olomoucký	S
Unie neslyšících Brno, sociální podnik,	29309158	3005	62	Jihomoravský	J
Unika Morava, s.r.o.	29394147	613	69	Moravskoslezský	M
UnikaCentrum, z.ú.	25902148	2160	88	Moravskoslezský	Q
Vida - sociální služby, s.r.o. -	3331300	632	87	Olomoucký	Q
Vinné sklepy Kutná hora, s.r.o.	25978730	5955	11	Středočeský	C
Vitis Mělník SL, s.r.o.	4438493	14	46	Středočeský	G
VS Rychleby, s.r.o.	24704971	588	10	Olomoucký	C
Zelená Dílna, s.r.o.	28586719	2174	38	Moravskoslezský	E
Zelený Ostrov, s.r.o.	27445747	545	96	Středočeský	S

Příloha CH

Seznam sociálních podniků (kompletní databáze včetně veškerých kritérií v elektronické podobě na CD příloze)

SOCIÁLNÍ PODNIK	KRAJ	IČO	PRAVNÍ FORMA	ROK VZNIKU	SEKCE	Webové stránky	Facebook
1. selský pivovárek, s.r.o.	Zlínský kraj	27770559	Společnost s ručením omezeným	2006	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
1. VALAŠSKÁ DIAKONICKÁ s.r.o.	Zlínský kraj	1440098	Společnost s ručením omezeným	2013	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
1.SDZP družstvo	Ústecký kraj	25476092	Družstvo	2003	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
3B sociální firma s.r.o.	Ústecký kraj	28739604	Společnost s ručením omezeným	2011	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
A & D KLÁSEK spol. s r.o.	Ústecký kraj	25029061	Společnost s ručením omezeným	1997	Stavebnictví	NE	NE
A MANO s.r.o.	Hlavní město Praha	24679852	Společnost s ručením omezeným	2010	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
AC AERO s.r.o.	Moravskoslezský kraj	28586409	Společnost s ručením omezeným	2009	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Active Colour s.r.o.	Zlínský kraj	26841584	Společnost s ručením omezeným	2004	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
ADAPTIA móda s.r.o.	Zlínský kraj	29285755	Společnost s ručením omezeným	2011	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Agentura BASSPRO s.r.o.	Jihomoravský kraj	26237318	Společnost s ručením omezeným	2000	Profesní, vědecké a technické činnosti	NE	NE
AGENTURA PROVÁS s.r.o.	Hlavní město Praha	25057944	Společnost s ručením omezeným	1996	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
Akademický ústav Karviná, z.ú.	Moravskoslezský kraj	62331485	Ústav	1994	Vzdělávání	ANO	ANO
AKROBRAB s.r.o.	Kraj Vysočina	4492161	Společnost s ručením omezeným	2015	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	ANO	ANO
Aktivně životem o.p.s.	Zlínský kraj	29285020	Obecně prospěšná společnost	2011	Ostatní činnosti	ANO	ANO
ALLREN s.r.o.	Středočeský kraj	24785440	Společnost s ručením omezeným	2011	Profesní, vědecké a technické činnosti	NE	NE
Althaia o.p.s.	Moravskoslezský kraj	22892150	Obecně prospěšná společnost	2011	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO

Amelie, z.s.	Hlavní město Praha	27052141	Spolek	2006	Ostatní činnosti	ANO	ANO
AMYGDALA SOCIAL, s.r.o.	Jihomoravský kraj	1754068	Společnost s ručením omezeným	2013	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Aperkom, z.ú.	Moravskoslezský kraj	29459672	Ústav	2012	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
ARLETO s.r.o.	Jihočeský kraj	2988968	Společnost s ručením omezeným	2014	Zpracovatelský průmysl	NE	ANO
Ateliér Pexeso z.ú.	Hlavní město Praha	4287134	Ústav	2015	Ostatní činnosti	NE	NE
Autonapůl, družstvo	Jihomoravský kraj	29301751	Družstvo	2011	Administrativní a podpůrné činnosti	NE	ANO
AVeritas sociální podnik s.r.o.	Zlínský kraj	5749107	Společnost s ručením omezeným	2017	Doprava a skladování	NE	NE
AZ GREEN, sociální družstvo	Plzeňský kraj	24176621	Družstvo	2011	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	ANO
Baby Office, s.r.o.	Hlavní město Praha	1403982	Společnost s ručením omezeným	2013	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Bau-Const - sociální podnik s.r.o.	Hlavní město Praha	49241869	Společnost s ručením omezeným	1993	Stavebnictví	ANO	ANO
BEC družstvo - Business and Employment Co-operative	Olomoucký kraj	29394287	Družstvo	2012	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
Beluška - sociální podnik s.r.o.	Hlavní město Praha	24268500	Společnost s ručením omezeným	2012	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	NE	NE
BENECYKL s.r.o.	Jihomoravský kraj	29298725	Společnost s ručením omezeným	2011	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
BiiGood, s.r.o.	Hlavní město Praha	24781002	Společnost s ručením omezeným	2010	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
Bizoll s.r.o.	Moravskoslezský kraj	29452040	Společnost s ručením omezeným	2012	Stavebnictví	NE	NE
BOK & LK s.r.o.	Ústecký kraj	28731417	Společnost s ručením omezeným	2010	Ostatní činnosti	ANO	NE
Borůvka Praha o.p.s.	Hlavní město Praha	67985351	Obecně prospěšná společnost	1998	Ostatní činnosti	ANO	ANO
BOTUMY s.r.o.	Moravskoslezský kraj	6279333	Společnost s ručením omezeným	2017	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
Břeclavský sociální podnik, s.r.o.	Jihomoravský kraj	5352037	Společnost s ručením omezeným	2016	Zemědělství, lesnictví, rybářství	NE	NE
Bronislava Šafaříková	Zlínský kraj	63458144	Podnikající fyzická osoba tuzemská	1996	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
Broome, s.r.o.	Jihomoravský kraj	29316928	Společnost s ručením omezeným	2013	Činnosti v oblasti nemovitostí	ANO	NE

Budoucí prosperita sociální podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5349567	Společnost s ručením omezeným	2016	Zpracovatelský průmysl	NE	NE
CEDROVATKA, sociální družstvo	Ústecký kraj	3668142	Družstvo	2014	Ostatní činnosti	NE	NE
ČEGAN s.r.o.	Jihomoravský kraj	26274744	Společnost s ručením omezeným	2002	Zpracovatelský průmysl	NE	NE
Centrum finanční gramotnosti	Středočeský kraj	1274546	Spolek	2012	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Centrum rehabilitačních služeb, člen skupiny Jitro s.r.o.	Olomoucký kraj	29394139	Společnost s ručením omezeným	2012	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Centrum rozvoje Česká Skalice, o.p.s.	Královéhradecký kraj	26640767	Obecně prospěšná společnost	2003	Ostatní činnosti	ANO	NE
Centrum služeb Broumov s.r.o.	Královéhradecký kraj	28796047	Společnost s ručením omezeným	2010	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
CF sociální firma, s.r.o.	Ústecký kraj	28701488	Společnost s ručením omezeným	2009	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
Charita Hrabyně	Moravskoslezský kraj	73634000	Evidované církevní právnické osoby	2006	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Charita sv. Anežky Otrokovice	Zlínský kraj	46276262	Evidované církevní právnické osoby	1992	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Charitní sociální podnik s.r.o.	Plzeňský kraj	5175631	Společnost s ručením omezeným	2016	Zemědělství, lesnictví, rybářství	NE	NE
Chráněné dílny Fokus Vysočina, s.r.o.	Kraj Vysočina	2268248	Společnost s ručením omezeným	2013	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
CHRNA sociální firma Slezské diakonie o.p.s.	Moravskoslezský kraj	27839087	Obecně prospěšná společnost	2008	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
CIBAR s.r.o.	Jihomoravský kraj	3865304	Společnost s ručením omezeným	2015	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
ČIFO - Český institut finanční odpovědnosti a.s.	Moravskoslezský kraj	29449979	Akciová společnost	2012	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
ČIKATAR HET	Hlavní město Praha	26591324	Spolek	2002	Ostatní činnosti	ANO	ANO
CLEAR SERVIS, o.p.s.	Moravskoslezský kraj	28585241	Obecně prospěšná společnost	2009	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
COMERCIO TREND s.r.o.	Zlínský kraj	24845892	Společnost s ručením omezeným	2011	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	NE	NE
Coworking Services s.r.o.	Jihomoravský kraj	29362385	Společnost s ručením omezeným	2012	Administrativní a podpůrné činnosti	NE	NE
CRANKAZYL, s.r.o.	Jihomoravský kraj	3727793	Společnost s ručením omezeným	2015	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO

Czechitas z.s.	Hlavní město Praha	3205797	Spolek	2014	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Diakonie ČCE - středisko ve Valašském Meziříčí	Zlínský kraj	47863561	Evidované církevní právnické osoby	1993	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Dohromady s.r.o.	Plzeňský kraj	29125090	Společnost s ručením omezeným	2012	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Dolmen Oáza, s.r.o.	Liberecký kraj	4002491	Společnost s ručením omezeným	2015	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	NE
DOM - Dům otevřených možností, o.p.s.	Hlavní město Praha	66005167	Obecně prospěšná společnost	1997	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Domov Sue Ryder, z. ú.	Hlavní město Praha	26204673	Ústav	2000	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
dot 1 marketing, s.r.o.	Jihomoravský kraj	29291941	Společnost s ručením omezeným	2011	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	NE	NE
Doupovské hory, s.r.o.	Karlovarský kraj	4435630	Společnost s ručením omezeným	2015	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Dřevo NB, s.r.o. Sociální podnik	Královéhradecký kraj	1494261	Společnost s ručením omezeným	2013	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
Družstvo Mariela - sociální podnik	Karlovarský kraj	4578325	Družstvo	2015	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
Družstvo NAPROTI	Moravskoslezský kraj	28635574	Družstvo	2010	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
Družstvo Náruč pro tebe	Moravskoslezský kraj	3141471	Družstvo	2014	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
družstvo TEXman	Liberecký kraj	22800212	Družstvo	2012	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
DUHA - společnost pro integraci osob s mentálním postižením, s.r.o.	Hlavní město Praha	28516001	Společnost s ručením omezeným	2009	Ostatní činnosti	ANO	ANO
EDUflex s.r.o.	Moravskoslezský kraj	28178475	Společnost s ručením omezeným	2007	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o.	Olomoucký kraj	26840570	Společnost s ručením omezeným	2004	Vzdělávání	ANO	NE
EKO Králíky v.o.s.	Pardubický kraj	28860870	Veřejná obchodní společnost	2013	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
Eko-ano s.r.o.	Středočeský kraj	24759317	Společnost s ručením omezeným	2010	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	ANO	NE
EKOLANDIA, školní catering, základní škola a mateřská škola s.r.o.	Středočeský kraj	24282171	Společnost s ručením omezeným	2012	Vzdělávání	ANO	ANO
EKOVSOCIČINA s.r.o.	Kraj Vysočina	4589939	Společnost s ručením omezeným	2015	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	NE

ELEKCE s.r.o.	Liberecký kraj	28749162	Společnost s ručením omezeným	2011	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	ANO
EMAAD sociální podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5755671	Společnost s ručením omezeným	2017	Těžba a dobývání	NE	NE
ENVIRA, o. p. s.	Hlavní město Praha	2131315	Obecně prospěšná společnost	2013	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
ERGOTEP, družstvo invalidů	Pardubický kraj	25997815	Družstvo	2003	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
Etincelle, o.s.	Středočeský kraj	27009106	Spolek	2005	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Fair & Bio, družstvo	Hlavní město Praha	24196614	Družstvo	2011	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Fair Trade Centrum s.r.o.	Jihomoravský kraj	27664139	Společnost s ručením omezeným	2005	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
FARMA ORLICE o.p.s.	Královéhradecký kraj	25962892	Obecně prospěšná společnost	2002	Zemědělství, lesnictví, rybářství	NE	NE
Farní charita Beroun	Středočeský kraj	47514329	Evidované církevní právnické osoby	1993	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Farní charita Česká Lípa	Liberecký kraj	70226148	Evidované církevní právnické osoby	1999	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
FF Concept sociální podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5720109	Společnost s ručením omezeným	2017	Zpracovatelský průmysl	NE	NE
Fokus Labe, z.ú.	Ústecký kraj	44226586	Ústav	1993	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Fokus Praha - spolek pro podporu duševního zdraví	Středočeský kraj	4609859	Spolek	2015	Ostatní činnosti	NE	NE
Fokus Praha, z.ú.	Hlavní město Praha	45701822	Ústav	1992	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
František Horsák	Zlínský kraj	62827731	Podnikající fyzická osoba tuzemská	1996	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
FRIND s.r.o.	Ústecký kraj	5708826	Společnost s ručením omezeným	2017	Ubytování, stravování a pohostinství	NE	NE
GAMA & VESA s.r.o.	Ústecký kraj	22796649	Společnost s ručením omezeným	2012	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
Garden Gang s.r.o.	Plzeňský kraj	29074061	Společnost s ručením omezeným	2009	Administrativní a podpůrné činnosti	NE	ANO
Gaudium Industrialis s.r.o.	Karlovarský kraj	4470311	Společnost s ručením omezeným	2015	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
GAZELI servis s.r.o.	Zlínský kraj	3537447	Společnost s ručením omezeným	2014	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	NE
GERLICH ODRY s.r.o.	Moravskoslezský kraj	25839209	Společnost s ručením omezeným	1999	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO

Good Sailors, s.r.o.	Ústecký kraj	25457781	Společnost s ručením omezeným	2002	Informační a komunikační činnosti	ANO	ANO
GRANITES, s.r.o.	Olomoucký kraj	24824534	Společnost s ručením omezeným	2011	Těžba a dobývání	ANO	NE
HAMM s.r.o.	Jihomoravský kraj	1449371	Společnost s ručením omezeným	2013	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	NE
Haviřovský sociální podnik, s.r.o.	Moravskoslezský kraj	3957322	Společnost s ručením omezeným	2015	Stavebnictví	ANO	NE
Helpion, o.p.s.	Královéhradecký kraj	28775805	Obecně prospěšná společnost	2009	Ostatní činnosti	ANO	ANO
helpWorks s.r.o.	Jihomoravský kraj	29255848	Společnost s ručením omezeným	2010	Profesní, vědecké a technické činnosti	NE	NE
HLÍVENKA s.r.o.	Jihomoravský kraj	3034585	Společnost s ručením omezeným	2014	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	ANO
Hlohovecký sociální podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5728282	Společnost s ručením omezeným	2017	Zpracovatelský průmysl	NE	NE
Hračkotéka s.r.o.	Hlavní město Praha	3493288	Společnost s ručením omezeným	2014	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
IKAfol s.r.o.	Jihomoravský kraj	26924056	Společnost s ručením omezeným	2004	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
InBáze, z. s.	Hlavní město Praha	26548216	Spolek	2001	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Ing. Dana Šťastná	Pardubický kraj	49805908	Podnikající fyzická osoba tuzemská	1994	Peněžnictví a pojištnictví	ANO	NE
Ing. Jana Raška Moutelíková	Ústecký kraj	88799387	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2012	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	NE	NE
Institut pro památky a kulturu, o.p.s.	Jihočeský kraj	28072219	Obecně prospěšná společnost	2007	Ostatní činnosti	ANO	ANO
ISIS - M o.p.s.	Královéhradecký kraj	28819993	Obecně prospěšná společnost	2011	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
JEDEN SVĚT, obecně prospěšná společnost	Hlavní město Praha	26214521	Obecně prospěšná společnost	2000	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Jihočeské centrum pro zdravotně postižené a seniory o.p.s.	Jihočeský kraj	26594463	Obecně prospěšná společnost	2002	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Jihočeské centrum rovných příležitostí z. ú.	Jihočeský kraj	3482952	Ústav	2014	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
Jules a Jim, z. s.	Hlavní město Praha	26587084	Spolek	2002	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Kamil Kubíček	Zlínský kraj	88067807	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2011	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE

Kasea CZ, s.r.o.	Moravskoslezský kraj	25384589	Společnost s ručením omezeným	1997	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	NE
Khamoro o.p.s.	Karlovarský kraj	26519569	Obecně prospěšná společnost	2001	Ostatní činnosti	ANO	NE
Klubíčko Beroun, z.ú.	Středočeský kraj	24151262	Ústav	2011	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
Klubíčko Kroměříž, z. s.	Zlínský kraj	26602024	Spolek	2002	Ostatní činnosti	ANO	ANO
KOKOZA, o.p.s.	Hlavní město Praha	24228630	Obecně prospěšná společnost	2012	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
Kolik třešní, tolik višní sociální podnik, s.r.o.	Hlavní město Praha	5175941	Společnost s ručením omezeným	2016	Ostatní činnosti	ANO	ANO
KomPot, z.s.	Středočeský kraj	22744657	Spolek	2012	Ostatní činnosti	ANO	NE
Komuniké, o.p.s.	Pardubický kraj	28795971	Obecně prospěšná společnost	2010	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
Krabičky - výrobní družstvo	Moravskoslezský kraj	28615654	Družstvo	2010	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Kunštát PRO FUTURO o.p.s.	Jihomoravský kraj	29193478	Obecně prospěšná společnost	2009	Vzdělávání	ANO	NE
Květná Zahrada, z.ú.	Pardubický kraj	27005879	Ústav	2005	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Lávka, o.p.s.	Královéhradecký kraj	28824636	Obecně prospěšná společnost	2011	Ostatní činnosti	NE	NE
LEGIE GUARD service s.r.o.	Jihomoravský kraj	25598945	Společnost s ručením omezeným	2000	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	NE
Lékořice, z. s.	Hlavní město Praha	27002110	Spolek	2005	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Lepší místo, o. s.	Středočeský kraj	22877771	Spolek	2011	Ostatní činnosti	NE	NE
LIGA o.p.s.	Moravskoslezský kraj	202380	Obecně prospěšná společnost	1990	Ostatní činnosti	ANO	ANO
LITS GLOBAL LTD., organizační složka	Hlavní město Praha	2538482	Odštěpný závod zahraniční právnické osoby	2014	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
LLP Vision , s.r.o.	Jihomoravský kraj	29370523	Společnost s ručením omezeným	2012	Vzdělávání	ANO	ANO
LUKSÍK sociální podnik s.r.o.	Středočeský kraj	4734874	Společnost s ručením omezeným	2016	Doprava a skladování	NE	NE
MAJORDOMUS, sociální podnik, s.r.o.	Jihočeský kraj	4597206	Společnost s ručením omezeným	2015	Ostatní činnosti	NE	NE
mamacoffee s.r.o.	Hlavní město Praha	28364601	Společnost s ručením omezeným	2008	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
MANA čokoládovna Krásná Lípa, z. s.	Ústecký kraj	26523442	Spolek	2001	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Martin Šruma	Ústecký kraj	11428180	Podnikající fyzická osoba tuzemská	1990	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
Matapo s.r.o.	Středočeský kraj	2879549	Společnost s ručením omezeným	2014	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO

MATURUS, o.p.s.	Hlavní město Praha	24766216	Obecně prospěšná společnost	2010	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Mgr. Jana Fišerová	Královéhradecký kraj	73830186	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2006	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
Mgr. Markéta Borecká	Hlavní město Praha	88779289	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2012	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
Mgr. Martina Barvínková	Jihočeský kraj	1045148	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2012	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	ANO	NE
Mgr. René Pastrňák	Moravskoslezský kraj	68917732	Podnikající fyzická osoba tuzemská	1999	Vzdělávání	ANO	ANO
MISENIRKO s.r.o.	Moravskoslezský kraj	29453151	Společnost s ručením omezeným	2012	Činnosti v oblasti nemovitostí	NE	NE
MOSTY - sociálně psychologické centrum, z.s.	Ústecký kraj	26661306	Spolek	2004	Ostatní činnosti	ANO	NE
MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s.	Plzeňský kraj	27978311	Obecně prospěšná společnost	2007	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
MTS Bolvan s.r.o.	Středočeský kraj	24172898	Společnost s ručením omezeným	2011	Stavebnictví	NE	NE
My Refresh s.r.o.	Hlavní město Praha	5630690	Společnost s ručením omezeným	2016	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
NADĚJE, otrokovická o.p.s.	Zlínský kraj	29378800	Obecně prospěšná společnost	2012	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Nakladatelství PASPARTA, o.p.s.	Středočeský kraj	29134404	Obecně prospěšná společnost	2012	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Naproti, o.p.s.	Pardubický kraj	28819063	Obecně prospěšná společnost	2011	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Náruč, z.s.	Středočeský kraj	70106339	Spolek	2000	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Naviterier s.r.o.	Hlavní město Praha	5648939	Společnost s ručením omezeným	2016	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
Nazaret, středisko Diakonie a misie Církve československé husitské	Jihočeský kraj	73633321	Evidované církevní právnické osoby	2004	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
Nové horizonty s.r.o.	Hlavní město Praha	24805823	Společnost s ručením omezeným	2011	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
NOVIDA, o.p.s.	Hlavní město Praha	29131049	Obecně prospěšná společnost	2012	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
NuArt Media, s.r.o.	Jihočeský kraj	1467671	Společnost s ručením omezeným	2013	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
OAKTREE s.r.o.	Kraj Vysočina	3408329	Společnost s ručením omezeným	2014	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Obchod NaZemi, s. r. o.	Jihomoravský kraj	29318785	Společnost s ručením omezeným	2013	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO

ONZA a.s.	Ústecký kraj	29036887	Akciová společnost	2010	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	NE
OZP Akademie z.ú.	Středočeský kraj	3232271	Ústav	2014	Ostatní činnosti	ANO	NE
P.O.S. FACTORY, s.r.o. sociální podnik	Hlavní město Praha	28524527	Společnost s ručením omezeným	2009	Stavebnictví	NE	NE
ParaCENTRUM Fenix, z. s.	Jihomoravský kraj	26676826	Spolek	2004	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Paradix s.r.o.	Královéhradecký kraj	28847377	Společnost s ručením omezeným	2012	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	NE	NE
Pavel Bischof	Královéhradecký kraj	3426980	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2014	Zpracovatelský průmysl	NE	NE
People in Safety s.r.o.	Jihomoravský kraj	2300052	Společnost s ručením omezeným	2013	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
PES PRO TEBE, z.s.	Hlavní město Praha	26990458	Spolek	2005	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Pestrá společnost, o.p.s.	Hlavní město Praha	28525973	Obecně prospěšná společnost	2009	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Petr Fiala - velkoobchod s drogerií s.r.o.	Karlovarský kraj	26381001	Společnost s ručením omezeným	2004	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
PETRIVA s.r.o.	Pardubický kraj	1592971	Společnost s ručením omezeným	2013	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
PFERDA z.ú.	Královéhradecký kraj	26657431	Ústav	2004	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Pivovar Falkenštejn s.r.o.	Hlavní město Praha	24783463	Společnost s ručením omezeným	2010	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Podané ruce, družstvo	Zlínský kraj	27855341	Družstvo	2008	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
POHODA - společnost pro normální život lidí s postižením, o.p.s.	Hlavní město Praha	68380216	Obecně prospěšná společnost	1998	Ostatní činnosti	ANO	ANO
POHODA VDF s.r.o.	Ústecký kraj	25025520	Společnost s ručením omezeným	1997	Ubytování, stravování a pohostinství	NE	NE
Pointex Plus, s.r.o.	Středočeský kraj	24266132	Společnost s ručením omezeným	2012	Administrativní a podpůrné činnosti	NE	NE
Pomoc druhým sociální podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5188628	Společnost s ručením omezeným	2016	Profesní, vědecké a technické činnosti	NE	NE
POMOC Týn nad Vltavou, z.s.	Jihočeský kraj	65051238	Spolek	1996	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
PONTES Písek s.r.o.	Jihočeský kraj	26091445	Společnost s ručením omezeným	2005	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	NE	ANO
POPELKY s.r.o.	Plzeňský kraj	29163153	Společnost s ručením omezeným	2012	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
Poradna pro integraci, z. ú.	Hlavní město Praha	67362621	Ústav	1997	Ostatní činnosti	ANO	ANO

PORTUS Praha s.r.o.	Středočeský kraj	28747135	Společnost s ručením omezeným	2011	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
PPSD Personální a poradenské družstvo	Jihomoravský kraj	28301587	Družstvo	2008	Vzdělávání	NE	NE
PRADAKOS s.r.o.	Jihomoravský kraj	29358205	Společnost s ručením omezeným	2012	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
Prádelna COLLARCA Kolín s.r.o.	Středočeský kraj	5481431	Společnost s ručením omezeným	2016	Administrativní a podpůrné činnosti	NE	NE
Prádelny a čistírny Husovice s.r.o.	Jihomoravský kraj	22797521	Společnost s ručením omezeným	2012	Ostatní činnosti	NE	NE
Pragulic Olomouc, z.s.	Olomoucký kraj	4520581	Spolek	2015	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Pragulic-Poznej Prahu jinak!	Hlavní město Praha	22716386	Spolek	2012	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Přeslička s.r.o.	Plzeňský kraj	29072174	Společnost s ručením omezeným	2009	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Přirozenou cestou s.r.o.	Olomoucký kraj	29381185	Společnost s ručením omezeným	2011	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
Pro dotyk, z. s.	Olomoucký kraj	22880127	Spolek	2011	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Pro-Charitu s.r.o.	Královéhradecký kraj	28810619	Společnost s ručením omezeným	2010	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	NE
PROCESIA Zlín s.r.o.	Zlínský kraj	29350956	Společnost s ručením omezeným	2012	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
profiscan s.r.o.	Ústecký kraj	27311368	Společnost s ručením omezeným	2007	Informační a komunikační činnosti	ANO	NE
PrPom, s. r. o.	Hlavní město Praha	5569541	Společnost s ručením omezeným	2016	Vzdělávání	ANO	ANO
První Férová, o.p.s.	Středočeský kraj	2088533	Obecně prospěšná společnost	2013	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
PRYŽ - sociální podnik, s.r.o.	Zlínský kraj	5719305	Společnost s ručením omezeným	2017	Zpracovatelský průmysl	NE	NE
PSP - VERTA sociální podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5756499	Společnost s ručením omezeným	2017	Činnosti v oblasti nemovitostí	NE	NE
PTL, s.r.o.	Kraj Vysočina	26025710	Společnost s ručením omezeným	2000	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
PUCLE SLUŽBY s.r.o.	Jihomoravský kraj	49451901	Společnost s ručením omezeným	1994	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
RAUCHENBERG s.r.o.	Středočeský kraj	29321263	Společnost s ručením omezeným	2013	Zpracovatelský průmysl	NE	NE

RCI, sociální podnik, s.r.o.	Jihomoravský kraj	4537700	Společnost s ručením omezeným	2015	Profesní, vědecké a technické činnosti	NE	NE
REPARTO Zábřeh s.r.o.	Olomoucký kraj	29394431	Společnost s ručením omezeným	2012	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Revipro s.r.o.	Ústecký kraj	28742061	Společnost s ručením omezeným	2011	Stavebnictví	ANO	NE
ROTUJICI SLUNCE s.r.o.	Jihomoravský kraj	27700151	Společnost s ručením omezeným	2006	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
ROU SERVICE s.r.o.	Hlavní město Praha	27797431	Společnost s ručením omezeným	2007	Stavebnictví	ANO	NE
RUBIKON Centrum, z.s.	Hlavní město Praha	60446871	Spolek	1994	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Rudolf Oberfalcer	Jihočeský kraj	74322125	Podnikající fyzická osoba tuzemská	2007	Vzdělávání	ANO	ANO
Rudolf Polák	Královéhradecký kraj	11055120	Podnikající fyzická osoba tuzemská	1990	Stavebnictví	ANO	NE
Rytmus Východní Čechy, o.p.s.	Pardubický kraj	27516733	Obecně prospěšná společnost	2007	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
sales24, s.r.o.	Jihomoravský kraj	28319958	Společnost s ručením omezeným	2009	Informační a komunikační činnosti	ANO	NE
SANANIM Charity Services, s.r.o.	Hlavní město Praha	27242013	Společnost s ručením omezeným	2005	Ubytování, stravování a pohostinství	ANO	ANO
Šance pro Tebe, z.s.	Pardubický kraj	68246277	Spolek	1998	Ostatní činnosti	ANO	ANO
SBOROVÉ CENTRUM, o.p.s.	Moravskoslezský kraj	28646703	Obecně prospěšná společnost	2011	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Sdružení občanů EXODUS, z. s.	Plzeňský kraj	45331081	Spolek	1992	Ostatní činnosti	ANO	ANO
ŠEDOVÁ clean service, o. p. s.	Jihomoravský kraj	29376351	Obecně prospěšná společnost	2012	Vzdělávání	ANO	NE
ŠEDOVÁ production s.r.o.	Hlavní město Praha	24279692	Společnost s ručením omezeným	2012	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	ANO	NE
SEMITAM s.r.o.	Kraj Vysočina	28823931	Společnost s ručením omezeným	2011	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
SENZA družstvo, chráněná dílna	Olomoucký kraj	26228181	Družstvo	2000	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	NE
SIMEVA s.r.o.	Jihomoravský kraj	1999605	Společnost s ručením omezeným	2013	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
SIMEVA sociální integrační podnik s.r.o.	Jihomoravský kraj	5567017	Společnost s ručením omezeným	2016	Ostatní činnosti	NE	NE
SKLÁDANKA, z.s.	Zlínský kraj	4644450	Spolek	2016	Ostatní činnosti	ANO	ANO

SKOK do života, o.p.s.	Královéhradecký kraj	27521753	Obecně prospěšná společnost	2007	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Slunečnice, z.s.	Ústecký kraj	68455429	Spolek	1998	Ostatní činnosti	ANO	NE
Služby Jihlavské Terasy o.p.s.	Kraj Vysočina	28343123	Obecně prospěšná společnost	2009	Ostatní činnosti	ANO	NE
Social Trade s.r.o.	Středočeský kraj	1436601	Společnost s ručením omezeným	2013	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	ANO
Sociální družstvo Stabilita Olomouc	Olomoucký kraj	29451671	Družstvo	2012	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Sociální družstvo Střecha	Hlavní město Praha	6518907	Družstvo	2017	Ubytování, stravování a pohostinství	NE	ANO
Sociální družstvo Znojmo	Jihomoravský kraj	29229961	Družstvo	2010	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
Sociální podnik KOVOLES o.p.s.	Kraj Vysočina	29358621	Obecně prospěšná společnost	2012	Vzdělávání	ANO	NE
Sociální podnik Madlenka, o.p.s. - společnosti při FOKUSu Písek, o.s.	Jihočeský kraj	28123867	Obecně prospěšná společnost	2010	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Sociální podnik služeb s.r.o.	Hlavní město Praha	28787277	Společnost s ručením omezeným	2010	Činnosti v oblasti nemovitostí	NE	NE
Sofisofis, o.p.s.	Olomoucký kraj	29383447	Obecně prospěšná společnost	2011	Zdravotní a sociální péče	NE	NE
SP Černý Most, s.r.o.	Hlavní město Praha	24249955	Společnost s ručením omezeným	2012	Stavebnictví	ANO	NE
Spirála o.p.s.	Moravskoslezský kraj	29451736	Obecně prospěšná společnost	2012	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Společnost E / Czech Epilepsy Association, z. s.	Hlavní město Praha	552534	Spolek	1990	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Společnost Pohoda, o. p. s.	Hlavní město Praha	28545745	Obecně prospěšná společnost	2009	Zdravotní a sociální péče	NE	NE
Spolek Trend vozíčkářů Olomouc	Olomoucký kraj	61984680	Spolek	1994	Ostatní činnosti	ANO	ANO
spolek VIA SOPHIAE	Zlínský kraj	70835721	Spolek	2000	Ostatní činnosti	ANO	NE
Správa zeleně a údržba města Vejprty,s.r.o.	Ústecký kraj	1449117	Společnost s ručením omezeným	2013	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
Srdce a čin, o.p.s.	Karlovarský kraj	29119235	Obecně prospěšná společnost	2011	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
Startujeme, o.p.s.	Středočeský kraj	28969839	Obecně prospěšná společnost	2009	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
Statek Vlčkovice, o.p.s.	Středočeský kraj	28453051	Obecně prospěšná společnost	2008	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO
STAVZEM s.r.o.	Moravskoslezský kraj	28593472	Společnost s ručením omezeným	2009	Stavebnictví	ANO	ANO
STERENA s.r.o.	Olomoucký kraj	26831295	Společnost s ručením omezeným	2004	Administrativní a podpůrné činnosti	NE	NE
SUCCOUR s.r.o.	Hlavní město Praha	4637933	Společnost s ručením omezeným	2015	Administrativní a podpůrné činnosti	ANO	NE

Svobodný statek na soutoku, o.p.s.	Ústecký kraj	22795782	Obecně prospěšná společnost	2012	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Synergio Group s.r.o.	Jihomoravský kraj	29212863	Společnost s ručením omezeným	2010	Profesní, vědecké a technické činnosti	NE	ANO
Tamtamy o.p.s.	Hlavní město Praha	24122297	Obecně prospěšná společnost	2011	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	NE
Tapiko, s.r.o.	Hlavní město Praha	29047625	Společnost s ručením omezeným	2010	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
Technické služby Morkovice-Slížany s.r.o.	Zlínský kraj	29270391	Společnost s ručením omezeným	2011	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	ANO	NE
Tecum s.r.o.	Hlavní město Praha	28897218	Společnost s ručením omezeným	2009	Ostatní činnosti	ANO	ANO
TED Group s.r.o.	Moravskoslezský kraj	27833283	Společnost s ručením omezeným	2008	Stavebnictví	NE	NE
TENZUM s.r.o.	Jihomoravský kraj	29358345	Společnost s ručením omezeným	2012	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Terapoint, s. r. o.	Liberecký kraj	22792813	Společnost s ručením omezeným	2012	Zemědělství, lesnictví, rybářství	ANO	NE
TextCom s.r.o.	Jihočeský kraj	4549406	Společnost s ručením omezeným	2015	Informační a komunikační činnosti	ANO	NE
Tiché spojení, s.r.o.	Hlavní město Praha	4080319	Společnost s ručením omezeným	2015	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
Tichý svět - chráněná pracoviště, o.p.s.	Hlavní město Praha	28931106	Obecně prospěšná společnost	2009	Ostatní činnosti	ANO	NE
Tichý svět, o.p.s.	Hlavní město Praha	26611716	Obecně prospěšná společnost	2002	Ostatní činnosti	ANO	ANO
TO.MA.-THERM s. r. o.	Zlínský kraj	47977973	Společnost s ručením omezeným	1993	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
Transkript online s.r.o.	Hlavní město Praha	24232050	Společnost s ručením omezeným	2012	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
TRIANON, z.s.	Moravskoslezský kraj	26621908	Spolek	2003	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Trutnovská zeleň, o.p.s.	Královéhradecký kraj	28788966	Obecně prospěšná společnost	2010	Zemědělství, lesnictví, rybářství	NE	NE
TýfloCentrum Olomouc, o.p.s.	Olomoucký kraj	25862294	Obecně prospěšná společnost	2000	Ostatní činnosti	ANO	ANO
Unie neslyšících Brno, sociální podnik, s.r.o.	Jihomoravský kraj	29309158	Společnost s ručením omezeným	2012	Informační a komunikační činnosti	ANO	ANO
Unika Morava, s.r.o.	Moravskoslezský kraj	29394147	Společnost s ručením omezeným	2012	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANO	ANO
UnikaCentrum, z.ú.	Moravskoslezský kraj	25902148	Ústav	2002	Zdravotní a sociální péče	ANO	ANO

VIDA - sociální služby s.r.o. - Sociální podnik - zdravá kuchyně	Olomoucký kraj	3331300	Společnost s ručením omezeným	2014	Zdravotní a sociální péče	ANO	NE
Vinné sklepy Kutná hora, s.r.o.	Středočeský kraj	25978730	Společnost s ručením omezeným	2002	Zpracovatelský průmysl	ANO	NE
VITIS MĚLNÍK SL s.r.o.	Středočeský kraj	4438493	Společnost s ručením omezeným	2015	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	NE
VK Radouš s.r.o.	Plzeňský kraj	25100904	Společnost s ručením omezeným	1997	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
Vrátká Třebíč s.r.o.	Kraj Vysočina	29268427	Společnost s ručením omezeným	2011	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	ANO	ANO
VS Rychleby s.r.o.	Středočeský kraj	24704971	Společnost s ručením omezeným	2010	Zpracovatelský průmysl	ANO	ANO
ZAHRADA 2000 z. s.	Olomoucký kraj	64988309	Spolek	1998	Ostatní činnosti	ANO	ANO
ZELENÁ DÍLNA s.r.o.	Moravskoslezský kraj	28586719	Společnost s ručením omezeným	2009	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	ANO	NE
ZELENÝ OSTROV s.r.o.	Středočeský kraj	27445747	Společnost s ručením omezeným	2006	Ostatní činnosti	ANO	ANO